

”Jottei työ ala tuntua merkityksettömältä”

– strategian tunteminen ja yhteys työtyytyväisyyteen
palvelualan yrityksessä

Annamari Helena Alanne

Ohjaaja: Janne Matikainen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Viestintä

Pro gradu -tutkielma

Syyskuu 2017



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty
Valtiotieteellinen tiedekunta

Laitos – Institution – Department
Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä – Författare – Author
Annamari Alanne

Työn nimi – Arbetets titel – Title
”Jottei työ ala tuntua merkityksettömältä” – Strategian tunteminen ja yhteys työtyytyväisyyteen palvelualan yrityksessä

Oppiaine – Läroämne – Subject
Viestintä

Työn laji – Arbetets art – Level
Pro gradu -tutkielma

Aika – Datum – Month and year
Syyskuu 2017

Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages
66

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Töissä vietetään perinteisesti noin kolmasosa arkipäivästä, ja siksi työ on tärkeä osa hyvää ja merkityksellisenä koettua elämää. Työnantajalle tyytyväiset työntekijät ovat kilpailuetu: työpoissaolojen väheneminen parantaa kustannustehokkuutta ja uusia osajia saadaan houkuteltua helpommin töihin. Yritysten tehtävänä on kuitenkin toteuttaa ennen kaikkea yhteistä strategiaa ja jalkauttaa strategia yrityksen jokaiselle tasolle.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten hyvin erään palvelualan yrityksen työntekijät tuntevat työpaikkansa strategian ja arvot ja miten siitä on heille viestitty. Tarkoituksena on myös selvittää, miten strategia näkyy työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Erityisesti tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, onko strategialla ja arvoilla yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen teoriapohjana ovat strategian tutkimus sekä työtyytyväisyyden tutkimus.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka koostui monivalintakysymyksistä sekä muutamasta avokysymyksestä. Verkkokyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation valitsemalla sähköpostijakelulla, ja kyselyyn vastasi 122 työntekijää. Tutkimuksen tulokset esitellään ja analysoidaan frekvenssijakaumien, korrelaatioanalyysin ja teemoittelun avulla.

Kohdeorganisaation työntekijät tuntevat tutkimuksen perusteella työpaikkansa strategian erittäin hyvin ja myös työtyytyväisyyden aste on erittäin korkea. Kyselystä selviää, että työntekijöitä ei ole kuitenkaan sitoutettu strategian laadintaan. Hyvin harva oli ollut mukana laatimassa strategiaa mutta hyvin moni ilmaisi halunsa olla mukana laadintaprosessissa. Yli puolet kyselyyn vastanneista kertoi muuttaneensa omia työtapojaan, jotta voisi toteuttaa paremmin yrityksen strategiaa. Strategiaviestinnässä on tutkimuksen perusteella parantamisen varaa.

Tutkielma osoittaa, että strategian ja arvojen sekä työtyytyväisyyden välillä on selkeä yhteys. Strategian ja arvojen sekä työtyytyväisyyden välillä on melko korkea korrelaatio ja strategia- ja työtyytyväisyysmuuttujien korrelaatioanalyysin tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä. Koska työtyytyväisyys luo kilpailuetua markkinoilla, on työnantajan kannattavaa panostaa selkeään strategiaan ja sen jalkauttamiseen sekä arvoihin, jotka henkilöstö voi allekirjoittaa. Kyselyssä esitetyt avokysymykset tukevat saatuja tuloksia.

Tutkimuksesta nousi selkeästi esille arvojen merkitys työn mielekkyyteen. Työntekijät ovat pohtineet omien ja yrityksen arvojen kohtaamista ja pitävät sitä merkityksellisenä. Jos yrityksen arvot ja teot ovat ristiriidassa, työntekijöiden luottamus kärsii ja sen myötä yrityksen imago ulospäin kärsii.

Tutkimuksen perusteella yrityksen kannattaa panostaa yksilökohtaiseen keskusteluun siitä, mitä strategia tarkoittaa kullekin työntekijälle tai yksikölle. Työntekijöiden osallistaminen strategiaan on voimavara, sillä se helpottaa strategian toteuttamista, luo hyvää yrityskuvaa ja lisää työtyytyväisyyttä.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords
Strategia, arvot, työtyytyväisyys, strategiaviestintä

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
2 Tutkimuskysymykset	4
3 Strategia	6
3.1 Strategiatutkimuksen peruskäsitteitä.....	7
3.2 Strategiatutkimuksen neljä näkökulmaa	8
3.3 Strategiaviestintä.....	10
3.3.1 Esimiehen merkitys	12
3.3.2 Strategian toteutuminen.....	14
3.3.3 Työntekijöiden merkitys.....	16
3.4 Yhteenveto	17
4 Työtyytyväisyys	19
4.1 Työtyytyväisyystutkimuksen perusteoria.....	19
4.1.1 Edwin A. Locken päämääräteoria	20
4.1.2 Abraham Maslow'n tarvehierarkia.....	21
4.1.3 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria	23
4.1.4 Victor Vroomin odotusarvoteoria	24
4.2 Työtyytyväisyyden uudempi tutkimus	25
4.2.1 Työtyytyväisyys viestinnässä ja imago-tekijänä.....	25
4.2.2 Työtyytyväisyyden vaikutus muuhun elämään	27
4.3 Yhteenveto	28
5 Metodologia	30
5.1 Aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	30
5.1.1 Kyselylomake.....	31
5.1.2 Esitestaus	32
5.1.3 Kohdeorganisaatio.....	33
5.1.4 Aineiston kerääminen	33
5.1.5 Aineiston analysointi	35
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	36
5.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti	36
5.2.2 Tutkimuksen eettisyys	37

6 Tulokset.....	39
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	39
6.2 Työntekijöiden käsityksiä sisäisestä viestinnästä.....	40
6.3 Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja arvoista.....	43
6.4 Työtyytyväisyys ja työn merkitys	46
6.5 Strategian ja työtyytyväisyyden välinen korrelaatio.....	48
6.6 Avovastaukset.....	50
7 Diskussio.....	53
7.1 Strategian ja arvojen tunteminen sekä viestintä.....	53
7.2 Strategia ja arvot jokapäiväisessä työssä	56
7.3 Strategia ja arvot sekä työtyytyväisyys.....	57
8 Lopuksi	60
Lähteet	62
Liitteet.....	i
Liite 1	i
Liite 2	ii
Liite 3	iii
Liite 4	vii

1 Johdanto

”The company without a strategy is willing to try anything.”

– Michael Porter

Jos ihmisiltä kysyy, mitä he haluavat elämältään, saa usein hämmentyneen hiljaisuuden jälkeen vastauksia, kuten terveyttä, rakkautta, onnellisuutta. Ne ovat kaikki vastauksia yhteen suureen kysymykseen: mitä on hyvä elämä?

Hyvän elämän tavoittelu on noussut aallon harjalle, eikä se tarkoita pelkästään sitä vapaa-ajaksi kutsuttua aikaa, joka ulottuu työajan ulkopuolelle, vaan keskittyy mitä suurimmassa määrin myös työhön ja sen mielekkyyteen. Töissä vietetään perinteisen näkemyksen mukaan noin kolmasosa arkipäivästä, joten ei ole yhdentekevää, miten tyytyväisiä ihmiset ovat työhönsä. Myös ihmisten omat vaatimukset työn suhteen ovat lisääntyneet ja yrityksen arvoperustalla on merkitystä työpaikan valintaan ja siellä pysymiseen (Khandelwal & Mohendra 2010, 19). Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra, julkaisee vuosittain listan nousevista megatrendeistä. Vuonna 2016 Sitran megatrendilistalla ensimmäisenä oli teknologia, ja sen liitännäisinä työn murros, hyvinvointikäsitteen laajeneminen — ja hyvä elämä. Sitran mukaan hyvinvointi pitää ulottaa yhä laajemmalle yksilöiden ja yhteisöiden arkeen, työhön ja merkityksellisyyden tekemiseen sekä kulutukseen ja elämäntapoihin. Sitran raportissa todetaan: ”[o]rganisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan merkityksellistä työtä, pystyvät sitouttamaan ihmisiä”. (Kiiski Kattaja 2016, 14–20.)

Jos työelämä on murroksessa ja ihmisten suhde työhön on muuttumassa, pitäisi henkilöstötyytyväisyys, strategiaan sitouttaminen ja hyvänä yrityksenä oleminen olla yhä tärkeämpiä arvoja myös yrityksille ja organisaatioille. Jo nyt monet yritykset kilpailevat ”Suomen parhaan työpaikan” tittelistä tai Suomen tyytyväisimmistä työntekijöistä ja järjestävät henkilöstölleen työn ulkopuolista oheistoimintaa (Great place to work 2017). Arvot ja yritysetiikka rakentavat ja muokkaavat mielikuvia yrityksen ulkopuolella, mutta yrityksen brändi ja maine saattavat vaikuttaa myös henkilöstön sisäiseen tyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan organisaation sisäinen viestintä ja strategian sekä arvojen tunteminen, ja erityisesti työntekijän ja työpaikan arvojen kohtaaminen luovat työtyty-

väisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hämäläinen & Maula 2004, 43; O'reilly III et al. 1991, 509–511.) Työtyytyväisyys ja yhteenkuuluvuus eivät kuitenkaan ainoastaan edusta pehmeitä arvoja, vaan antavat yrityksille myös taloudellisen etulyöntiaseman: tyytyväiset työntekijät houkuttelevat lisää osaajia, työntekijöiden jaksaminen ja sairauspoissaolot vähenevät ja työn laatu paranee (Ojala & Ahonen 2005, 71–83).

Vaikka Sitran listauksessa ensimmäinen megatrendi keskittyy ensisijaisesti teknologiaan, tuovat perustelut vahvasti esille ihmisyyden merkityksen tärkeyttä digitalisoituvasa maailmassa. Erityisesti esimiehillä on tärkeä rooli työtyytyväisyyden toteuttamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa viestinnän ja esimerkkien kautta (van Vuuren et al. 2007, 124). Sitran raportti korostaa strategisen ja tavoitteellisen johtamisen merkitystä yrityksissä ja organisaatiossa sekä johtajien esimerkkiä yhteenkuuluvuuden rakentamisessa. Raportti tarjoaa myös selkeän lähtökohdan tämän tutkimuksen tarpeellisuudelle toteamalla, että ”[t]odellisia edelläkävijöitä ovat ne, jotka pystyvät luomaan verkoston sijaan yhteisön, organisaatioonsa ja liiketoimintaansa” (Kiiski Kataja 2016, 18).

Työtyytyväisyyteen ja arvojen ja strategian tuntemiseen vaikuttaa vahvasti viestintä, joka on yhteydessä lähes kaikkeen, mitä organisaatioissa tapahtuu, ja se vaikuttaa siten välillisesti tai välittömästi myös muihin organisaation yksiköihin (Rodwell et al. 1998, 281, 288–289). Strategia ja arvot liittyvät jokaisen yrityksen arkeen teoriassa, mutta viestinnän avulla se on todellisuutta myös oikeassa arjessa. Yrityksen yhteinen ja sisäistetty strategia auttaa työntekijöitä näkemään suuremman kuvan ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Jos strategian tuntemisen ja työtyytyväisyyden välillä voidaan sanoa olevan yhteyttä, voidaan perustella strategiaviestintä, strategiatyö ja sen jalkauttaminen paremmin myös kaikille työntekijöille. Siksi pro gradu -tutkielmassani syvennyn organisaation strategiaviestintään arvojen ja työtyytyväisyyden kautta. Tutkielmassani tarkastelen, miten hyvin henkilöstö tuntee työnantajansa strategian ja arvot sekä pyrin selvittämään, onko strategian ja arvojen tuntemisella yhteyttä työtyytyväisyyteen.

Teen tutkielmani yhteistyössä viestintätoimisto OSG Viestinnän kanssa, joka on profiloitunut vahvasti ”hyvän elämän viestintätoimistoksi”. OSG Viestintä ei vaikuta tutkielman akateemiseen sisältöön tai sen tuloksiin. Tämän kyseisen tutkimuksen tarve nivoutuu OSG Viestinnän sekä heidän asiakkaansa tarpeeseen, ja heidän lähtökohdistaan

suunniteltuun kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen, jossa on sekä monivalintakysymyksiä että avovastauksia. Tutkimuksen avulla OSG Viestintä saa tietoa oman työnsä vaikutuksista asiakkaisiinsa ja tutkimuksen kohdeorganisaatio saa tietoa oman strategaviestintänsä onnistumisesta. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä, mutta niitä pystyy kuitenkin vertaamaan aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen.

Tutkimukseni rakenne on seuraavanlainen: Luvussa kaksi esittelen tutkimuskysymykset, joihin pyrin tässä tutkimuksessa vastaamaan. Seuraavat kaksi lukua ovat teorialukua, joille tutkimukseni perustuu: kolmannessa luvussa käyn läpi strategiatutkimusta ja neljännessä luvussa esittelen tärkeimpiä työtyytyväisyyden tutkimuksen teorioita 1940-luvulta nykypäivään. Luvussa viisi esittelen tutkimuksessani käytettävän metodologian. Käyn läpi aineiston ja tutkimusmenetelmät, kerron kohdeorganisaatiosta sekä käytetystä kyselylomakkeesta ja pohdin tutkimukseni eettisyyttä sekä oikeellisuutta ja luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitän tärkeimmät tutkimustulokset kuvioita ja taulukoita apuna käyttäen ja luvussa seitsemän analysoin saatuja tutkimustuloksia. Kahdeksannessa luvussa pohdin kriittisesti tutkielmani onnistumista ja esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni teoriapohja on strategiaviestinnän, strategian ja arvojen sekä työtyytyväisyyden tutkimuksessa. Aiemman tutkimuksen sekä teorian pohjalta ja OSG Viestinnän sekä kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta olen suunnitellut kyselylomakkeen, jonka avulla saan vastaukset alla oleviin tutkimuskysymyksiin. Olen käyttänyt myös jo olemassa olevia kyselytutkimuksia pohjana ja antamassa inspiraatiota oman tutkimukseni tarpeisiin.

Tutkielmassani pyrin vastaamaan seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

Miten hyvin työntekijät tuntevat organisaation strategian ja arvot, ja miten siitä on heille viestitty?

Tämä tutkimuskysymys pyrkii kartoittamaan, tuntevatko yrityksen työntekijät ylipääntään yrityksen strategiaa, ja millä tavalla he strategian ymmärtävät. Jos strategia on työntekijöiden tiedossa, yritys on ainakin jollain tasolla onnistunut strategiaviestinnässään. Jatkokysymys viestimisen tavasta kartoittaa yrityksen harjoittamaa strategiaviestintää tarkemmin työntekijöidensä parissa. Kysymys antaa paremman lähtökohdan lähteä pohtimaan tarkemmin strategian ja arvojen merkitystä sekä työntekijöille että yritykselle.

Miten yrityksen strategia ja arvot on jalkautettu työntekijöiden jokapäiväiseen työhön?

Vaikka työntekijät tuntevat ja tietävät strategian ja arvot, se ei tarkoita, että se välttämättä realisoituisi heidän jokapäiväiseen työhönsä. Toinen tutkimuskysymykseni pyrkii kartoittamaan strategian jalkauttamisen tasoa ja strategian ymmärtämistä käytännön tasolla. Pyrin selvittämään, onko strategia vain kirjallinen dokumentti, vai onko se elävä ja sisäistetty toimintatapa yrityksen sisällä. Lisäksi yritän selvittää, miten yrityksen sisällä toteutetaan omaa strategiaa.

Onko strategialla ja arvoilla yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen?

Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyrin ymmärtämään, miten strategia ja arvot sekä niiden tunteminen liittyy työtyytyväisyyteen, vai liittyvätkö ne lainkaan. Vastaus sitoo yhteen tutkimusta ja antaa laajempaa ymmärrystä siihen, minkälainen merkitys strategialla ja arvoilla ylipäättään on yrityksen toimintaan. Tutkimuskysymykseen vastaamiseen liittyy myös työntekijöiden käsitys yrityksen yhteiskunnallisuudesta ja vastuullisuudesta. Tähän kysymykseen vastaaminen antaa osviittaa tutkittavalle yritykselle siitä, kuinka paljon strategiaviestintään ja arvoihin kannattaa tulevaisuudessa panostaa.

Seuraavissa kahdessa kappaleessa esittelen teoriapohjan, jolle tutkimukseni perustuu. Teorialuvut on jaettu strategiaan (luku 3) ja työtyytyväisyyteen (luku 4).

3 Strategia

Organisaation sisällä on vapaaehtoisesti töissä oleva työyhteisö, joka odottaa työstään palkkaa ja muita etuuksia sekä kannustimia. Lähtökohtaisesti työntekijöiden oletetaan sitoutuvan organisaation missioon, strategiaan, arvoihin ja käytäntöihin. (Juholin 2010, 44.) Mitä tämä oikein tarkoittaa käytännössä?

Strategia on monimutkainen, ristiriitainen, monimerkityksellinen ja yleismaailmallinen sana (Mantere et al. 2006, 20–21). Sitä kuvataan usein yksinkertaisesti johdon suunnitelmaksi saavuttaa organisaation missio ja tavoitteet (Wright et al. 1992, 3; Hämäläinen & Maula 2004, 16). Se on kuitenkin enemmän kuin vain suunnitelma. Mintzberg et al. (2005, 9–15) kuvaa strategiaa suunnitelman lisäksi, käyttäytymistä suuntaavana mallina, säilyttämisen arvoisena asemana tietyillä markkinoilla, perspektiivinä, joka ohjaa yrityksen kaikkea tekemistä ja lopulta juonena, jolla voitetaan kilpailijat. Strategian tarkoituksena on luoda organisaatiolle yhteisiä tavoitteita ja saada työntekijät kokemaan merkityksellisyyttä työn kautta. (Aula & Mantere 2005, 123.)

Strategiaa voidaan kuvata toimintasuunnitelmana, jossa ympäristön mahdollisuudet ja yrityksen sisäiset vahvuudet yhdistyvät. Yleisesti yrityksellä on yksi yhteinen strategia, mutta poikkeustapauksissa yrityksessä saattaa olla omat strategiat kullekin tulosyksikölle. (Åberg 1997, 24, 63.) Strategian tavoitteena on saada työntekijät tietämään, mikä on heidän työnsä tarkoitus ja mihin työnteolla pyritään. Strategia koetaan hyväksi, jos siinä on selkeä ydinajatus, joka tarjoaa pysähdyttävän viestin ja jos se erottuu tarpeeksi kilpailijoiden strategioista. (Juholin 2010, 112, 117).

Aula ja Mantere (2005, 124) jakavat strategiakäsitykset analyyttiseen ja viestinnälliseen. Analyyttinen käsitys näkee organisaation instrumenttina, jonka osia työntekijät ovat. Viestinnällinen strategiakäsitys painottaa organisaation yhteisöllisyyttä ja merkitysten luomista työyhteisönä. Strategian jalkauttamisen ja toteuttamisen kannalta juuri viestinnällinen strategiakäsitys nähdään tehokkaampana ja toimivampana.

Vaikka strategia on yrityksen toimintasuunnitelma, ja usein sen tarkoituksena on lisätä voittoa, sisältyy strategiaan myös eettinen puoli. Yrityksen arvot ja teot ovat tärkeitä

niin työntekijöille kuin asiakkaillekin, eikä ole yhdentekevää, miten yrityksen tuotteet ja laatu varmistetaan ja valmistetaan. Yrityksen etiikka ja arvot nähdään nykyään jopa kilpailuetuna. (Nygaard et al. 2015, 1–2.)

3.1 Strategiatutkimuksen peruskäsitteitä

Strategiaan liittyy läheisesti kolme käsitettä, jotka ovat osa onnistunutta strategiaa: visio, missio ja arvot.

Visio on tulevaisuuden tila, jota kohti työyhteisö pyrkii. Yrityksen työskentelyllä pyritään jonain päivänä saavuttamaan asetettu visio. (Åberg 1997, 47–48.) Visiolla luodaan yhteisiä merkityksiä organisaation sisälle, vaikka osastot ja tiimit voivat lähtökohtaisesti olla hyvinkin erilaisia. Vision on hyvä olla selkeä, lyhyt, helppo muistaa ja työntekijöitä kannustava. Selkeä visio houkuttaa organisaation ulkopuolella esimerkiksi yhteistyökumppaneita ja auttaa organisaatiossa tekemään päivittäisiä valintoja. (Juholin 1999, 87, 206–207.) Hämäläinen ja Maula (2004, 15) kirjoittavat, että visio vastaa kysymyksiin ”[m]illaisia haluamme olla?” ja ”[m]itä haluamme tehdä tulevaisuudessa?”. Visio kertoo millaisessa maailmassa organisaatio tahtoo elää tulevaisuudessa, mutta myös, miten organisaatio haluaa tulla nähdyksi muiden silmissä (Juholin 2010, 104).

Jos visio on kuva tulevaisuudesta ja jonkinlainen tavoitetila, on **missio** tila, jossa ollaan tällä hetkellä. Åberg (1997, 22, 50) kuvaa mission yrityksen ”pyhänä tehtävänä” ja syyinä yrityksen olemassaololle. Missio on tie, jonka avulla visio saavutetaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.) Sekä visio että missio ovat useimmiten kerrottu avoimesti ja julkisesti esimerkiksi verkossa tai painetuissa julkaisuissa (Juholin 2010, 105).

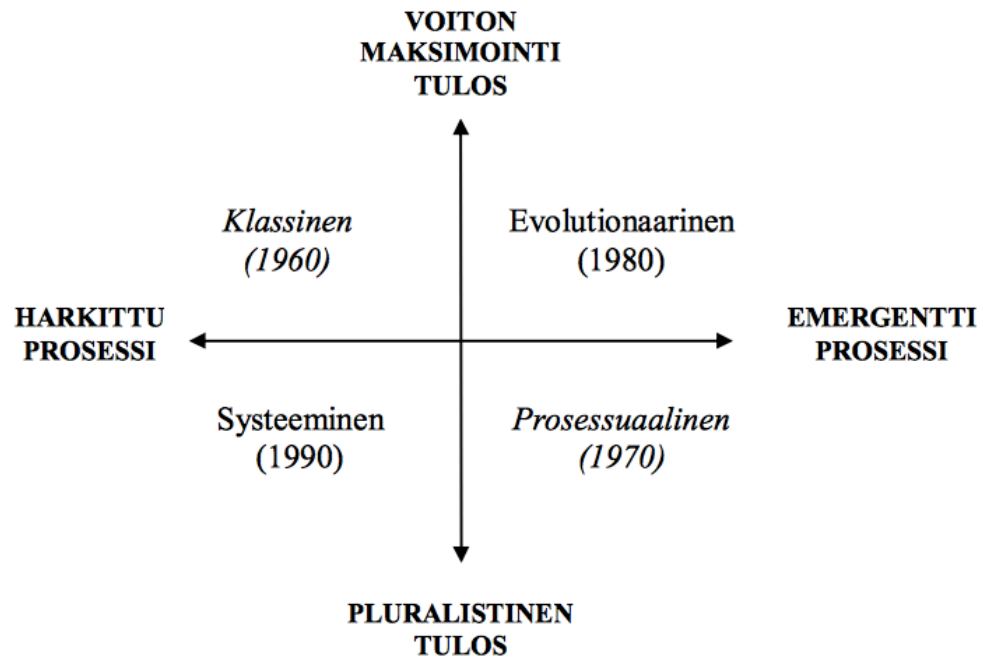
Arvot ovat osa yrityksen strategiaa, kulttuuria ja brändiä sekä tapa erottautua kilpailijoista. Arvot ovat koko yrityksen perusta ja samaistumisen kohde kaikille työntekijöille. (Vallaster & Lindgreen 2011, 1134.) Vielä 2000-luvun alussa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että arvoilla ei välttämättä ollut mitään tekemistä yrityksen arjen kanssa, vaan ne olivat ainoastaan sanahelinää (Hemp & Stewart 2004, 62). Viimeiset 25 vuotta on kuitenkin valaissut tutkimuksen kautta arvojen merkitystä yritysten arjessa (Williams 2011, 316). Nykyään tutkimusten mukaan työntekijät, jotka jakavat työpaikkansa arvot ovat lojaa-

limpia ja sitoutuneempia työpaikkaansa, eivätkä etsiydy muihin töihin niin helposti kuin työntekijät, joilla ei ole yhteistä arvoperustaa työpaikkansa kanssa (Khandelwal & Mohendra 2010, 19).

Arvojen tarkoituksena on lyhyesti kertoa sekä ulospäin että yrityksen sisällä, miten yritys toimii ja minkälaisia tavoitteita se yleisesti edustaa ja edistää. Arvoilla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitouttamaan heitä yritykseen. Arvojen sisäistämällä on positiivinen vaikutus sekä työntekijöiden suorittamiseen että esimiesten luottamukseen työntekijöitään kohtaan, mikä usein johtaa työntekijöiden sitouttamiseen työpaikalla. (Sheehan & Isaac 2014, 24.) Ylevästä tarkoituksesta huolimatta yritysten arvot ovat usein semanttisesti epäselviä ja monimerkityksellisiä. Lisäksi arvot ovat usein kulttuuriin sidottuja, joten monikansallisissa yrityksissä arvot eivät siirry välttämättä suoraan kulttuurista toiseen. (Bjørge & Whittaker 2015, 347–348.) Monikansallisissa yrityksissä arvot luovat sisäisen käyttäytymissäännösten, tarjoavat esimiehille tukea eettiseen päätöksentekoon ja luovat pohjan toimivalle strategialle. (Williams 2011, 323; Asgary & Mitschow 2002, 244; Donaldson 1996).

3.2 Strategiatutkimuksen neljä näkökulmaa

Strategianäkemyksiä on useita, mutta suuntaukset, joilla strategiaa tulkitaan tai selitetään voidaan yleisesti jakaa neljään näkökulmaan. Whittington (2001, 2) jaottelee strategiasuuntaukset aikakausien ja näkemyksien mukaan klassiseen, evolutionaariseen, systeemiseen ja prosessuaaliseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Strategiatutkimuksen neljä näkökulmaa (Whittington 2001, 3).

Klassinen suuntaus on strategianäkemyksistä vanhin ja sijoittuu 1960-luvulle. Klassisen suuntauksen näkemys on, että strategia on rationaalisen ja suoraviivaisen suunnittelun ja analyysin tulos. Sekä organisaation sisäistä että ulkoista todellisuutta pystytään klassisen suuntauksen mukaisesti hallitsemaan hyvän suunnittelutyön avulla. Klassisen käsityksen mukaan strategian tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman suurta taloudellista voittoa. Johtoportaalte asetetaan suuria odotuksia, sillä strategia on johtoportaan vastuulla ja sen tehtävänä on mukauttaa strategia käytännön pitkäjänteiseen työhön ja saavuttaa taloudellista voittoa. (Whittington 2001, 3–4, 11.)

Evolutionaarinen suuntaus sijoittuu ajallisesti 1980-luvulle ja on melko kriittinen strategianäkemyksessään. Se ei ole yhtä luottavainen johtoportaan kykyyn toimia rationaalisesti kuin klassinen suuntaus. Nimensä mukaisesti evolutionaarinen suuntaus painottaa luonnonvalinnan kilpailuasetelmaa. Sen mukaan ainoastaan parhaat suorittajat selviävät markkinoiden luomassa kilpailuasetelmassa. Evolutionaarisen näkemyksen mukaan liiallinen strategiaan tukeutuminen voi olla jopa haitallista, mikäli ympäristö ja kilpailuasetelma muuttuu, mutta strategia ei pysy mukana muutoksissa. Evolutionaarisessa suun-

tauksessa markkinoiden vaikutus tärkeisiin päätöksiin on suurempi ja vaikuttavampi kuin johtoportaan. (Whittington 2001, 4, 16, 19.)

Prosessuaalinen suuntaus on myös skeptinen rationaalista strategian tekemistä kohtaan. Sen lisäksi myös markkinat ovat usein sekavia kokonaisuuksia, joita ei voi ennakoita. Prosessuaalisen suuntauksen mukaisesti käytännön prosessit, oppiminen sekä kompromissit luovat strategiaa enemmän kuin rationaaliset päätökset. Organisaatiot keskittyvätkin mieluummin olemaan tyytyväisiä kuin maksimoimaan tuottoja. Strategia on siten johtoportaan yritys selittää ja ymmärtää kompleksista maailmaa ja luoda yhdistäviä ja rauhoittavia kaavoja, joita toistaa vihamielisessä ympäröivässä maailmassa. Strategia on jatkuva ja mukautuva prosessi, joka löydetään tekemisen kautta. Ajallisesti prosessuaalinen suuntaus sijoittuu klassisen ja evolutionaarisen väliin 1970-luvulle. (Whittington, 2001, 5, 21–23.)

Systeemisen suuntauksen strategiakäsitys on uusin, sillä se sijoittuu 1990-luvulle, ja samalla se on toiveikas ja tulevaisuuteen suuntaava. Suuntauksen mukaan strategiat ovat riippuvaisia ympäröivistä sosiaalisista ja yhteiskunnallisista järjestelmistä sekä suhteista. Strategiat ovat siis ympäröivän kulttuurin tuloksia. Strategian tavoitteet riippuvat sekä strategian luojista että myös ympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Systeemisen suuntauksen mukaisesti hyväksytään se, että kilpailijan strategia ei välttämättä vastaa omaa strategiaa. Systeeminen suuntaus kuvaa strategian riippuvaiseksi yhteiskuntajärjestyksestä, jossa strategia on luotu. (Whittington, 2001, 5, 26–27, 37.)

3.3 Strategiaviestintä

Strategian toteuttaminen vaatii yritykseltä strategiaviestintää. Strategiaviestintää käytetään tutkimuksessani kuvaamaan yrityksen sisäistä viestintää strategiasta. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan (Juholin 1999, 13). Käytän sanaa systemaattisesti, vaikka muussa kirjallisuudessa ei olisikaan tätä sanaa käytetty strategian sisäisestä viestinnästä. Strategiaviestintä on siis eri asia kuin viestintästrategia, joka kuvastaa organisaation viestinnällisiä tavoitteita, ja niiden toteuttamisen suunnitelmaa tai strateginen viestintä, joka on

kohdennettua viestintää strategiasta myös organisaation ulkopuolelle (Juholin 1999, 90, 114).

Juholin (2010, 31) näkee organisaation strategian viestintäosaamisen lopputuotteena. Organisaatioiden viestintäosaaminen koostuu Juholinin mukaan neljästä osatekijästä: viestinnän ilmaisusta suullisesti ja kirjallisesti, suhteiden ja verkostojen luomisesta sekä talon sisällä että ulkona, viestintävälineiden hallitsemisesta ja lopulta kaikkia näitä edellyttäen hyödyntäen strategiasta. Strategia on siis viestintäosaamisen käyttämistä ja soveltamista arkipäiväisissä tilanteissa organisaatiossa ja kumppaneiden kesken. Johdon tärkeimpiä viestinnällisiä tehtäviä on strategian ja vision esiintuominen (Juholin 1999, 85).

Strategiaviestintää voidaan toteuttaa ylhäältä alaspäin, alhaalta ylöspäin tai vuorovaikutteisesti. Ylhäältä alaspäin toteutettavaa strategiaviestintää kutsutaan vesiputousmalliksi, jossa strategian toimeenpano lähtee liikkeelle johtoportaasta, ja jatkuu alaspäin osastoilta tiimeille ja aina yksittäisille työntekijöille asti. Ylhäältä alaspäin toteutettua strategiaviestintää käytetään usein suurissa organisaatioissa, ja sillä varmistetaan strategian jalkauttaminen koko henkilöstölle. Alhaalta ylöspäin toteutettava strategiaviestintä on kyseessä, kun henkilöstö on mukana strategian laatimisessa ja vaikuttaa myös strategiaviestintään. Tässä osallistavassa strategiaviestinnän prosessissa henkilöstö saadaan usein sitoutettua strategiamuutokseen ja henkilöstön ajatukset pystytään hyödyntämään jo strategian laatimisvaiheessa. Osallistavan strategiaviestinnän vahvuus on palautteen ja ideoiden saaminen koko henkilöstöltä jo strategian suunnitteluvaiheessa. Muutokset organisaatiossa otetaan helpommin vastaan ja toteutetaan käytännössä, jos työntekijät ovat olleet niitä itse suunnittelemassa. Kolmas strategiaviestinnän prosessi on vuorovaikutteinen strategiaviestintä. Se haastaa aiemmat prosessit, sillä siinä koko strategiaprosessin ajan käydään aitoa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä. Strategia on koko ajan liikkeessä ja kehittyä vuorovaikutuksen seurauksena. Vuorovaikutteisen strategiaviestinnän keskiöön nousee oppiminen sekä yhteisen organisatorisen ymmärryksen saavuttaminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 53–58; Juholin 2010, 114–115.)

Strategian toteuttaminen on jatkuva prosessi, joka muuttaa sanat teoiksi. Hämäläinen ja Maula jakavat strategiaviestinnän kolmeen osaan: strategian toteuttamista tukevaan viestintään, strategian sisällöstä kertovaan viestintään ja itse strategiaprosessista kerto-

vaan viestintään. Strategiaviestinnän yhtenä pyrkimyksenä on luoda avointa organisaatiokulttuuria sekä lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä. (Hämäläinen & Maula 2004, 16, 25–28, 43.) Mantere et al. (2006, 60) kiteyttää strategian ja onnistuneen strategiaviestinnän arvon seuraavasti: ”[s]trategian arvoa tällaisena sisäisenä motivaatitekijänä ei sovi vähätellä. Yksilö rakentaa työnsä kautta osan identiteetistään. Kaikki haluavat viime kädessä olla hyödyksi ja tehdä työtä, jolla on merkitys.”

Jotta strategiaviestintä voi onnistua, se pitäisi tehdä vuorovaikutteisesti ja siten, että strategiaviestintä tapahtuu oman organisaation kielellä. Koko strategiaviestinnän tavoitteena pitäisi olla strategian sisäistäminen ei ulkoluku. Strategiaviestinnälle aiheuttaa usein haasteita se, että sanatasolla strategiaa aletaan jalkauttaa vasta sen valmistuttua, vaikka ymmärrettävyyden ja tekstien suunnittelu pitäisi aloittaa heti strategiaproessin alussa. (Mantere et al. 2006, 19, 36–39.) Vuorovaikutuksella pyritään saavuttamaan tavoitteita työyhteisönä ja luomaan yhteistä tulevaisuutta. Työyhteisön yhtenäisyys ei ole turha tavoite, sillä merkityksellisyys ja yhteiset tavoitteet parantavat yleistä työhyvinvointia. (Aula & Mantere 2005, 123–124). Sisäisen strategiaviestinnän tavoitteena on luoda työntekijöille mielikuvia yrityksestä, muokata heidän käsityksiään yrityksestä ja sitä kautta saada työntekijät sisäistämään yrityksen brändi sekä visio ja toteuttamaan sitä työssään (Mosley 2007, 132).

3.3.1 Esimiehen merkitys

Aulan ja Mantereen (2005, 109) mukaan organisaatio itse ja sen työntekijät ovat organisaation tärkein yleisö. Loppujen lopuksi organisaatiota ei ole olemassa ilman sen henkilöstöä, ja henkilöstö tekee sekä hyvät että pahat teot, ei suinkaan geneerinen organisaatio. Organisaation työntekijät haluavat usein, että heidän arvomaailmansa on yhteneväinen organisaation arvoperustan kanssa, sillä uralla luodaan samalla itselle hyvää elämää, joko rahan, arvojen tai tekojen kautta. Strategian toteuttamisessa esimiehen rooli on usein tärkein mutta myös haastavin. Kun strategia on valmis ja johtoryhmä tai strategiarhmä alkaa avata strategiaa muulle henkilöstölle, on esimiehen tehtävänä usein jalkauttaa strategia omille alaisilleen, selittää strategian perusteet ja toimia itse esimerkkinä strategian toteuttamisessa. Käytännön tulkintojen kautta työntekijät alkavat toteuttaa

strategiaa omassa työssään, jolloin jokainen työntekijä työskentelee organisaation yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi päivittäin. (Mantere et al. 2006, 12, 81.)

Tutkimus osoittaa, että johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhön. Eettiset arvot, niihin perustuva visio ja esimerkillä johtaminen tukevat arvojen toteutumista työntekijöiden työssä ja lisäävät myös tehokkuutta sekä tuottavuutta toisin kuin pakkoon ja rangaistuksiin perustuva johtaminen. Esimiesten esimerkillä on paljon merkitystä. Vaikka myyntiä ja suorituksia voi lisätä rahapalkkioilla, arvot eivät ole ostettavissa. Päinvastoin, mikäli taloudellisilla palkkioilla pyritään korvaamaan tai vahvistamaan arvoja, saattaa työntekijöiden usko reiluuteen ja yrityksen eettisyyteen horjua, jos sanat ja teot ovat ristiriidassa. Pahimmillaan tämä saattaa johtaa jopa työntekijöiden epäeettiseen toimintaan. Nygaardin et al. mukaan strategia, joka perustuu arvoihin ja esimiehet, jotka toimivat esimerkkinä arvojen toteuttamisesta työssä luo yritykseen ilmapiirin, jossa eettisyyteen kiinnitetään huomiota, sitä toteutetaan työssä ja työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen arvoihin. (Nygaard et al. 2015, 2–4.)

O'reilly III et al. (1991, 509–511) osoittivat tutkimuksessaan, että yrityksen ja työntekijän arvojen on todella hyödyllistä kohdata. Tutkimuksen mukaan työntekijät, joiden arvomaailma kohtaa yrityksen arvomaailman kanssa on helpompaa sopeutua yritykseen, ja he ovat tyytyväisempiä sekä sitoutuneempia työssään. Kohtaavien arvojen lisäksi yrityksen tulee valita kuhunkin tehtävään sopivia työntekijöitä, jotta työntekijät voivat olla todella sitoutuneita ja tyytyväisiä työpaikkaansa. Mikäli kumpikaan näistä ei kohtaa, ei arvot eikä tehtävään sopivuus, on todennäköisempää, että työntekijä jättää työpaikkansa. Johtamistyyli yhdessä sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä henkilöstöjohtamisen kanssa vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen asteeseen yrityksessä (Piehler et al. 2016, 1591). Pahimmillaan huono johtaminen lisää sairauspoissaoloja, irtisanoutumisia ja kustannuksia sekä heikentää kilpailukykyä ja työntekijöiden motivaatiota. Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on jopa tärkein työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. (Ojala & Ahonen 2005, 95, 172.)

Lewisin (2006, 40–42) tutkimus osoitti, että sekä työntekijät että strategian tai muutoksen toimeenpanijat saavat tietoa muutoksesta ja heitä yritetään aktivoida muutokseen epävirallisissa kanavissa pitkin, eli käytännössä erilaisten käytäväkeskustelujen ja ”word of

mouthin” kautta. Lisäksi tutkimus osoitti, että strategiaviestintä on selkeästi useammin tiedon jakamista kuin työntekijöiden osallistamista strategian toimeenpanoon. Lewisin tutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutteinen viestintä muutostilanteissa, jossa työntekijät ja muutoksen toimeenpanijat voivat keskustella keskenään on paljon tehokkaampaa kuin erilaiset yksisuuntaiset tiedotuskampanjat. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat muutosviestinnän onnistuneen parhaiten silloin, kun työntekijöiden ajatukset otetaan huomioon, johtajien visio on kirkas ja kun muutosvastarintaa lievennetään organisaation puolelta. Lewis osoittaa selkeästi viestinnän merkityksen strategian toimeenpanossa ja työntekijöiden toiveen tulla kuulluksi muutosprosessin aikana. Mielenkiintoista on, että muutoksen toimeenpanijat eivät halua antaa tavallisille työntekijöille sananvaltaa muutosprosessissa, vaikka tutkimus selkeästi osoittaa, että muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, miten työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia kuunnellaan ja otetaan huomioon.

3.3.2 Strategian toteutuminen

Strategiaa pidetään yhä edelleen yhtenä organisaatioiden suurista kompastuskivistä. Suuria strategisia ponnistuksia tehdään organisaatioissa ja strategiatyöryhmät tekevät työtä yötä päivää, mutta loppujen lopuksi mitään ei tapahdu käytännössä. Strategian toteuttaminen tarkoittaa työntekijän oman roolin hahmottamista organisaation mittakaavassa sekä sen toteuttamista päivittäisessä työssä (Mantere et al. 2006, 111). Yksi suuri syy strategiaproessin epäonnistumiselle on, että tosiasiasa henkilöstö ei ole joko tietoinen tai ei ymmärrä johdon tai strategiatyöryhmän suunnitelmia. Uudet strategiat eivät ikinä siirry käytännön tasolle vaan pysyvät sanoina paperilla tai intranetissä. Kun sanoja ei missään vaiheessa tuoda osaksi käytännön työtä jokaisen oman työtehtävän piirissä, työntekijän on vaikea hahmottaa strategian vaikutus omaan työhönsä. Monia strategioiden perusteluja ei missään vaiheessa avata henkilöstölle, vaikka hyväksymisen kannalta on erityisen tärkeää, että perustelut tiedostetaan ja ymmärretään. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 38, 144.) Juholinin (2007, 53) mukaan työntekijät voivat toistella vision ja strategian merkityksen tärkeyttä mutta eivät pysty osoittamaan käytännössä, miten sen pitäisi tapahtua.

Hämäläinen ja Maula (2004, 144–157) ovat listanneet strategiaviestinnän ja strategian toteuttamisen ongelmakohtia. Ongelmat jakautuvat kahtia viestinnällisiin ongelmiin tai toteuttamisessa vastaan tuleviin ongelmiin. Viestinnän ongelmia ovat viestinnän puuttuminen tai sen sakkaaminen joko liiallisen tai liian vähän informaation takia. Joskus strategiaviestintä on yksisuuntaista, jolloin strategiasta ei yhteisesti keskustella eikä sen aiheuttamia tunteita päästä ikinä purkamaan työyhteisössä. Yksi suurimmista ongelmista, joka tulee strategiakirjallisuudessa laajalti esille on se, että strategiaa pidetään monimutkaisena tai täynnä jargonia, eli ammattikieltä, olevana. Kun strategiaa ei ymmärretä eikä pystytä asettamaan osaksi jokapäiväistä kielenkäyttöä ja työskentelyä, sen merkitystä omaan työhön ei pystytä jäsentämään.

Toteuttamisen ongelmat liittyvät myös viestinnän ongelmiin. Monesti strategia jää vain strategiadokumentiksi, jota ei ikinä muuteta käytännön toimenpiteiksi, strategia ei ole organisaation kannalta uskottava tai sisäisen yhteistyön puute johtaa ongelmiin toteutuksessa. Myös suunnitelmallisuuden ja resurssien puute vaikuttavat toteutukseen. Strategian toteuttamiseen vaikuttaa myös se, että strategiaa laativat usein eri ihmiset kuin ne, jotka strategiaa lopulta toteuttavat. Nämä kaksi ryhmää työskentelevät erilaisten asioiden parissa, ja heidän ajatusmaailmansa ja arkinsa ovat erilaisia. Usein laatijoiden näkemys lopullisesta strategiasta on erilainen kuin sitä toteuttavien työntekijöiden. (Mantere et al. 2006, 10, 36–39.)

Strategiaprosessia pitäisikin arvioida suhteessa sitä toteuttaviin ihmisiin. On yleistä, että ihmiset jättävät asioita tekemättä tai tekevät asioita tavalla, jotka eivät välttämättä hyödytä strategian toteutumista. Strategian toimimattomuus tai heikko toteuttamisen aste ovat riippuvaisia niitä toteuttavista ihmisistä. Jos strategia on syntynyt tai tuodaan käytäntöön yhteisöllisesti, ovat työntekijät jo alusta pitäen sitoutuneita toteuttamaan strategiaa omassa työssään (Juholin 2010, 81). Vesterinen (2006, 134) huomauttaa, että työntekijät eivät välttämättä ole kiinnostuneista organisaation visiosta, missiosta tai strategiasta. Heidä kiinnostaa, miten uusi strategia vaikuttaa juuri heidän omiin työtehtäviinsä. Juholinin tavoin Vesterinen kokee, että yksi parhaista tavoista jalkauttaa strategia onnistuneesti on osallistaa työntekijät strategian suunnitteluun. Jotta strategialla olisi edes mahdollisuus jalkautua koko henkilöstön tasolle, pitää strategiassa ottaa huomioon kaikki työntekijät asemasta riippumatta. (Mantere et al. 2006, 55, 121.)

Strategian toteutuminen vaatii organisatorista ymmärrystä. Kun työntekijä kokee, että oma työ on tärkeä osa oman yksikön ja laajemmin koko organisaation tavoitteita, on strategia ymmärretty. Silloin työntekijä voi alkaa soveltaa strategiaa omaan työhönsä aktiivisesti, eli toteuttaa strategiaa oman työnsä kautta. Strategian toteuttamisessa juuri strategian soveltaminen omaan työhön ja työtapojen muuttaminen ovat kaikkein tärkeimpiä toimenpiteitä. (Mantere et al. 2006, 61, 79–81.)

3.3.3 Työntekijöiden merkitys

Usein ajatellaan, että erityisesti yrityksestä ulospäin suuntautuva viestintä muokkaa ihmisten mielikuvaa yrityksestä ja luo positiivisia tai negatiivisia mielikuvia. Mikä usein unohdetaan, on yrityksen sisäinen viestintä ja työntekijät voimavarana luoda yrityskuvaa ulospäin – ja vielä siten, että se on usein aidompaa ja vaikuttavampaa kuin maksettu brändinäkyvyys. Tyytyväiset työntekijät voivat parhaimmillaan olla aidot yrityksen kasvot ulospäin, luoda positiivista kuvaa työnantajasta ja houkutella uusia osaajia työnantajan palkkalistoille. Siksi työntekijät ovat sidosryhmä siinä, missä ulkoisetkin sidosryhmät. (Rampl & Kenning 2014, 229.) Työntekijät ovat selkeä keino erottautua kilpailijoista varsinkin aloilla, joissa tuotteet tai palvelut ovat kovin samankaltaisia. Tyytyväiset työntekijät ovat yritykselle selkeä kilpailuetu. (Mosley 2007, 126–127.)

Yrityksillä, jotka panostavat sisäiseen viestintään oikeaa kanavaa pitkin, on sitoutuneemmat työntekijät ja parempi maine ulkoisesti. Työntekijöiden arvo usein aliarvioidaan, vaikka he ovat yrityksen ruumiillistuma, ja heidän kauttaan yrityksen arvo saattaa kasvaa ulkomaailman silmissä. Sisäinen viestintä usein unohdetaan strategiaa tehtäessä, vaikka sen tulisi olla kiinteä osa strategiaa. (Stegaroiu & Talal 2014, 64–65, 69.) Viestintä, sekä tiedottaminen että yrityksen sisällä tapahtuva keskustelu aiheesta, on linkki strategian eri osien välissä: viestinnän avulla missio, visio, tavoitteet, johtajuus ja ennen kaikkea strategian toteuttaminen ja toteutuminen sidotaan yhteen, ja strategiasta tulee yhteinen. Strategian tulisi muotoutumisvaiheessaan olla keskustelun avaaja sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella olevien sidosryhmien välillä. (Valentine & Hollingworth 2015, 214.)

Strategian luominen muokkaa ja kehittää samalla yrityksen etiikkaa ja sitä kautta arvoja. Kun strategian luomisvaiheessa annetaan tarpeeksi painoarvoa ja aikaa strategiasta keskustelemiselle ja sen kehittämiseksi, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työympäristöönsä, koska he ovat saaneet paremmin tietoa yrityksen suunnasta ja päätöksenteko ei tunnu mielivaltaiselta yrityksessä. Työntekijät kokevat, että yritys välittää heistä ja heidän mielipiteistään, mikä voi vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen että työntekijöiden tuottavuuteen ja näin ollen tuo menestystä myös yritykselle. Eettisyys työntekijöitä kohtaan luo luottamusta, joka heijastuu myös yrityksestä ulospäin. Lisäksi strategiaviestintä pitäisi tuoda myös vahvemmin osaksi yrityksen päätöksentekoa, sillä se tehostaa yhteneväisiä päätöksiä, jotka parantavat yhteistyötä. Strategian ja strategiaviestinnän yhteneväisyys näyttäytyvät työntekijöiden silmissä luotettavana ja eettisenä työnantajana. Vasta, kun työntekijät kuulevat puhuttavan strategiasta ja näkevät sen mukaan tehtyjä päätöksiä, he kokevat, että yritys toteuttaa strategiaa ja on siten työntekijän silmissä luotettava. Työntekijöiden luottamus yritykseen taas heijastuu siihen, nähdäänkö yritys laajemmin eettisenä. (Valentine & Hollingworth 2015, 215–223.)

3.4 Yhteenveto

Tutkimukseni perustuu pitkälti strategiatutkimukselle. Strategian jalkauttaminen ja sen onnistuminen tai epäonnistuminen ovat tärkeimpiä syitä sille, toteutuuko yrityksen strategia käytännössä. Strategiatutkimuksen perusteella saan tukea strategian tuntemisen ja strategiaviestinnän yhteydelle. Kyselytutkimukseni perusteella pystyn tunnistamaan kohdeorganisaatiossa käytettyjä strategianäkemyksiä ja strategiaviestinnän tilaa. Koska vuorovaikutteinen strategiaviestintä on tutkitusti paras tapa jalkauttaa strategiaa, on tutkimukseni kannalta tärkeää pyrkiä tunnistamaan, miten kohdeorganisaatiossa strategiaviestintää työntekijöiden mielestä tehdään. On myös tärkeää ymmärtää, miksi strategia ei usein toteudu käytännössä, jotta voin etsiä tutkimuksessani perusteltuja syitä kyselyn tuloksille.

Esimiesten merkitys ja johtamistyyli vaikuttavat selkeästi työntekijöiden ajatuksiin strategiasta ja sen totuudenmukaisuudesta. Jotta työntekijät voivat arvostaa työpaikkaansa, heidän pitää kokea, että strategia ja arvot eivät ole pelkästään sanahelinää, vaan toteutuvat sekä sanojen että tekojen tasolla. Yrityksen kannalta tyytyväiset ja yritykseen luotta-

vat työntekijät ovat tärkeitä, sillä he ovat yrityksen kasvot ulospäin ja tärkeä maineen rakentaja ulkoisille sidosryhmille. Laaja katsaus strategian merkityksen ja jalkauttamisen tutkimukseen antaa pohjan lähteä pohtimaan strategian ja työtyytyväisyyden yhteyttä viestinnän kautta.

4 Työtyytyväisyys

Työhyvinvointiin kuuluu tyytyväisyys, myönteinen elämänasenne, myönteinen asenne työhön, aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisö sekä työympäristö. (Vesterinen 2006, 7.) Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat tutkituimpia käsitteitä organisaatiopsykologiassa, vaikkakin viime vuosina tutkimus on ollut vähenemään päin (Judge et al. 2001, 25). Työtyytyväisyys perustuu tunteeseen, jossa työntekijän suhde työhön on myönteinen. Työn mielekkyys johtaa työhön panostamiseen. (Vesterinen 2006, 41.) Työtyytyväisyyden rinnalle Jari Hakanen (2004, 27) on lanseerannut suomeksi käsitteen työn imu (work engagement), joka on myönteinen tunne- ja motivaatio-tila töissä. Sitä määrittelevät tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imu -käsite kritisoi ongelmalähtöistä tutkimusta, jossa työhyvinvointi nähdään ainoastaan oireiden puuttumisena.

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden käsitteitä käytetään kirjallisuudessa usein rinnakkain, ja niillä tarkoitetaan usein samaa asiaa. Tässäkin tutkimuksessa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä käytetään rinnakkain toistensa synonyymeina, mutta selvyiden vuoksi, käytän jatkossa käsitettä työtyytyväisyys. Tutkimuksessani työtyytyväisyys on ennen kaikkea henkilökohtainen kokemus, joka muodostuu työntekijän vaikutusmahdollisuuksista sekä mahdollisuudesta osallistua työyhteisön päätöksentekoon, hänen odotuksistaan työtä kohtaan, ja näiden odotusten toteutumisesta. Tämän tutkimuksen kannalta tunne ja motivaatio, jotka ovat työtyytyväisyyden piirteitä, ovat tärkeimpiä. Työtyytyväisyys syntyy johtamisen, viestinnän ja ilmaston vuorovaikutuksessa. (Juholin 1999, 70–72.)

4.1 Työtyytyväisyystutkimuksen perusteoriat

Aloitan työtyytyväisyyden teoreettisen katsauksen neljän klassikkoasemaan päässeen tutkijan työn esittelyllä. *Maslow'n tarvehierarkia*, *Herzbergin kaksifaktoriteoria*, *Vroomin odotusarvoteoria* ja *Locken päämääräteoria* ovat työtyytyväisyystutkimuksen perusteorioita, jotka luotiin jo 1940–1970-luvuilla. Analyysivaiheessa sovellan Locken ja Maslow'n teorioita, sillä ne soveltuvat parhaiten omaan tutkimukseeni. Herzbergin ja

Vroomin teorioiden esittely on kuitenkin perusteltua työtyytyväisyystutkimuksen ymmärtämiseksi, sillä nämä neljä esiteltävää teoriaa nousee usein esille työtyytyväisyydestä kirjoitettaessa. Perusteorioiden esittelyn jälkeen siirryn keskustelemaan uudemmassa työtyytyväisyystutkimuksesta sekä strategian, viestinnän ja työtyytyväisyyden yhteydestä.

4.1.1 Edwin A. Locken päämääräteoria

Edwin A. Locke aloitti omat työtyytyväisyystutkimuksensa kritiikillä: hän kritisoi aikaisempia tutkimuksia siitä, että ensin on mitattu ja tutkittu ennen kuin on edes ajateltu, mitä mitataan tai tutkitaan. Locken oma tutkimus perustui aluksi laajaan teoreettiseen analyysiin, joka pyrki ymmärtämään työtyytyväisyyden syitä ja seurauksia ennen asian mittaamista (Locke 1970, 484). Locke (1976, 1319–1328) jakaa työtyytyväisyyden tai työtyytymättömyyden syyt kahteen: tapahtumiin ja olosuhteisiin (esimerkiksi palkka, työolosuhteet) sekä tekijöihin (esimerkiksi työntekijä itse ja esimies).

Locken mukaan työtyytyväisyys on positiivinen tunnetila, joka johtuu työssä saavutetuista arvoista tai tuloksista. Locken teoriassa tärkeä konsepti on “arvo”, jolla hän viittaa työntekijän toiveisiin, siitä, mitä hän haluaa työllä saavuttaa tai mitä hän haluaa työssään säilyttää. (Locke 1976, 1304.) Työtyytyväisyydestä erillinen käsite on työtyytymättömyys, joka taas on negatiivinen tunnetila. Työtyytymättömyys johtuu työssä turhautumisesta tai arvojen ja tulosten saavuttamattomuudesta. Sekä työtyytyväisyys että työtyytymättömyys johtuvat Locken mukaan siitä, miten työntekijän toiveet ja odotukset toteutuvat itse työssä. Toiveiden ja toteutuneen työn suhde on Locken työtyytyväisyysteorian ydin: työtyytyväisyys ei synny ainoastaan työntekijästä eikä ainoastaan työstä, vaan näiden yhteisvaikutuksesta. (Locke 1969, 316, 319.)

Locke listaa arvoiksi, joita ihminen pyrkii töissään toteuttamaan työtehtäviin liittyvät arvot, työtehtävien onnistumiseen tai saavuttamiseen liittyvät arvot sekä arvot, jotka eivät liity työtehtäviin (esim. palkka tai ylennykset). Arvoja saavuttaakseen ihmisillä saat-
taa olla myös välitavoitteita, jotka aiheuttavat hetkellisesti tyytymättömyyttä mutta jotka lopulta johtavat lopulliseen päämäärään, eli arvojen toteutumiseen. Locke nimeää esimerkiksi työtehtävät, jotka aiheuttavat työtyytymättömyyttä mutta jotka lopulta johtavat

haluttuun tavoitteeseen, kuten ylennykseen. Välitavoitteet ja väliaikaisen tyytymättömyyden sietokyky ovat yksilöllisiä ja riippuvat täysin ihmisen omasta arvohierarkiasta. Locken päätelmä on, että tyytyväisyys on työnteen lopputulos, ei niinkään työntekoa määräävä tekijä. (Locke 1970, 486–498.) Locke myös huomauttaa, että ihmisen arvot ja tarpeet voivat olla ristiriidassa, mikä voi aiheuttaa konflikteja myös työelämässä (Locke 1976, 1306–7).

Locke (1969, 327–328) painottaa, että ihmisten odotukset töistä eivät ole staattisia vaan ne muuttuvat koko ajan. Siksi myöskään tyytyväisyys tai tyytymättömyys eivät ole staattisia. Vaikka ihminen olisi tyytyväinen työhönsä tänään, hän ei ehkä ole sitä enää kuukauden päästä. Tyytyväisyys riippuu omien muuttuvien tavoitteiden ja työn tarjoamien haasteiden tai palkkioiden suhteesta. Locke myös painottaa, että eri ihmisillä on erilaisia painotuksia sille, mikä saa heidät tuntemaan tyytyväisyyttä työssä. Tyytyväisyys on siis monien eri osien painotettu summa, joka on jokaisella ihmisellä hieman erilainen. (Locke 1969, 331; Locke 1970, 488.)

4.1.2 Abraham Maslow’n tarvehierarkia

Abraham Maslow’n tarvehierarkia on motivaatioteoria, joka kuvastaa ihmisten tarpeet hierarkiana, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja jossa alemman portaan tarpeen tyydyttäminen mahdollistaa seuraavalle askelmalle pääsemisen. Maslow’n tarvehierarkia on kuvattu kuviossa kaksi.



Kuvio 2: Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkian (1943, 373–387) alin porras on fysiologiset tarpeet, joiden täyttyminen on jokaisen ihmisen perustarve. Tarvehierarkian mukaisesti ennen kuin fysiologiset tarpeet on täytetty, ihminen työntää kaikki muut tarpeet taka-alalle. Tarvehierarkian mukaan ihminen ei kuitenkaan ole tyytyväinen, kun hänen fysiologiset tarpeensa, kuten nälkä on tyydytetty, vaan hän alkaa tavoitella muita, korkeampia tarpeita ja siirtyy näin portaalta toiselle, kunnes pyrkii toteuttamaan korkeimman tarpeen, eli itsensä toteuttamisen tarpeen. Maslow kuitenkin toteaa, että vaikka suurimmalla osalla ihmisistä on nämä tarpeet tarvehierarkian määrämässä järjestyksessä, on säännöstä olemassa myös poikkeuksia, kuten esimerkiksi taiteelliset tai psykopaattiset luonteet.

Maslow'n tarvehierarkian (1943) pohjalta Päivi Rauramo (2012) on määritellyt työhyvinvoinnin viisi porrasta. Jotta työhyvinvoinnissa voi päästä seuraavalle portaalle pitää Maslow'n teorian mukaisesti alempi porras olla tyydytetty. Työhyvinvoinnin portaat alhaalta ylöspäin ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mielinkiintoista Rauramon portaissa on se, että kolmannelta portaasta eteenpäin työhyvinvointi on kytköksissä strategiaan ja strategiaviestintään. Yhteisöllisyyden porras koostuu toimivasta työyhteisöstä ja toimivasta viestinnästä, joka luo yhteisöllisyyttä. Arvostuksen porras taas syntyy siitä, että organisaation ja työntekijän arvot kohtaavat. Rauramon mukaan organisaation visiosta, tavoitteista ja strategiasta pitäisi käydä koko henki-

löstön kanssa keskustelua, jotta työntekijät voivat osallistamisen kautta kokea arvostusta työympäristössään. Rauramo (2012, 135) kirjoittaa: “[j]os arvoista, visiosta ja strategioista päättävät ”jotkut muut” ”jossain muualla”, miten ne voisi aidosti kokea omikseen?”. Työhyvinvoinnin viimeinen porras saavutetaan, kun työntekijä tuntee vision ja tavoitteet ja ymmärtää oman panoksensa näiden toteuttamisessa. Rauramon käsitys perustuu vahvasti siihen, että ilman strategian ja strategiaviestinnän toteuttamista organisaatioissa, työntekijä ei voi olla todella tyytyväinen työhönsä. (Rauramo 2012, 105, 117, 126, 132–135, 147.)

Edwin A. Locke (1976, 1308–9) kritisoi Maslow’n tarvehierarkiaa joiltakin osin. Locken mukaan Maslow ei pysty todistamaan luokittelemiensä tarpeiden statusta oikeina tarpeina. Fysiologiset tarpeet Locke hyväksyy, mutta kyseenalaistaa esimerkiksi taloudellisen edun tavoittelun todellisena tarpeena. Locken ja Maslow’n ajatukset törmää myös arvojen ja tarpeiden määrittelyssä: siinä, missä ne ovat Lockelle kaksi eri asiaa, niputtaa Maslow käsitteet yhteen tarpeiksi. Locke kritisoi myös Maslow’n teoriaa epäselvyydestä siinä suhteessa, onko teorian tarkoituksena todelliset teot vai ainoastaan halut ja tarpeet. Maslow’n ja Locken ajatukset eriyvät tyydytetyissä tarpeissa siten, että Maslow’lle tyydytetyt tarpeet eivät enää ole motivaattoreita, mutta Lockelle ovat tärkeitä tyytyväisyyden saavuttamisessa.

4.1.3 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin (1959) mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys ovat osittain kaksi eri asiaa, joihin vaikuttavat eri tekijät. Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät siis ole saman janan eri päitä. Herzbergin tutkimukset osoittivat, että jotkut tekijät vaikuttivat positiivisesti työtyytyväisyyteen, mutta niiden puute ei kuitenkaan aiheuttanut työtyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, eli motivaatiotekijät, liittyvät työhön tai omaan ammatilliseen kasvuun. Nämä johtavat itsensä toteuttamiseen, ja ne syntyvät ainoastaan työn tekemisestä. Työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät taas eivät liity suoranaisesti työhön, vaan sitä ympäröiviin asioihin. Näitä ympäröiviä asioita Herzberg kutsuu hygieniatekijöiksi, joita ovat esimerkiksi palkka, työolosuhteet sekä yrityksen työtavat. Herzberg et al. toteaa, että vaikka Maslow’n hierarkia on jokaisella ihmisellä yksilöllinen, on työpaikallakin tunnistettavissa

selkeitä yhteisöllisiä ja homogeenisia tarpeita, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. (Herzberg et al. 1959, 110–114.)

Kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvät tekijät voivat vaikuttaa ainoastaan työtyytyväisyyteen, kun taas työn ulkoiset tekijät, kuten yrityksen toimintaperiaatteet, voivat vaikuttaa ainoastaan työtyytymättömyyteen (Locke 1969, 332). Locke kritisoi kaksifaktoriteoriaa yksisuuntaisuudesta, eli siitä, että tietyt työhön liittyvät elementit eivät vaikuttaisi lainkaan työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen. Locke nostaa esimerkiksi epäonnistumisen töissä, joka Herzbergin tutkimusten mukaan ei aiheuta työtyytymättömyyttä. Locke väittää, että tämä saattaa johtua siitä, että monet eivät koe epäonnistumisia, ei siitä, ettei epäonnistuminen vaikuttaisi työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen. Locken mukaan töihin liittyvät tekijät, kuten juurikin onnistuminen tai epäonnistuminen, vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että työtyytymättömyyteen, toisin kuin Herzberg väittää. (Locke 1969, 332–333.) Locken mukaan Herzbergin teoriassa on epä johdonmukaisuuksia luokittelussa sekä ihmisen tarpeiden, motivaatiotekijöiden sekä hygianiitekijöiden suhteen. Victor Vroom taas kritisoi kaksifaktoriteoriaa siitä, että tulokset voivat olla työntekijöiden defenssireaktion tulosta. (Locke 1976, 1310–1.)

4.1.4 Victor Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteoria perustuu motivaatiolle. Työntekijä motivoituu kahdesta syystä: jos hän saa tekemästään työstä palkkion tai jonkin muun hyödyn tai jos työ itsessään on sopivan haastava hänen taidoilleen. Työntekijällä on siis olemassa työlle jokin odotusarvo, jonka toteutuminen tai toteutumatta jääminen aiheuttaa joko työtyytyväisyyttä tai työtyytymättömyyttä. Vroomin mukaan ihmiset hakeutuvat töihin, jotka vastaavat heidän arvojaan ja motiivejaan. Mikäli työntekijän odotukset esimerkiksi palkasta, ylenemismahdollisuuksista tai esimiehen tai työtovereiden hyväksynnästä toteutuvat, on työntekijä tyytyväisempi työhönsä. Vroomin mukaan työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän kykyjen ja työn kohtaaminen, tieto työntekijän kyvyistä sekä esimieheltä tuleva hyväksyntä työntekijän kyvyistä. (1964, 209, 278–281, 286.)

4.2 Työtyytyväisyyden uudempi tutkimus

Miksi työtyytyväisyyttä tutkitaan edelleen? Spector (1997, 2) jakaa tutkimuksen syyt humanitaarisiin ja utilitaristisiin. Humanitaaristen syiden mukaan ihmisillä on oikeus tulla kohdelluksi hyvin töissä, ja työtyytyväisyys on psykologisen hyvän olon indikaattori. Utilitaristinen aspekti taas liittyy organisaation näkökulmaan ja siihen, että työtyytyväisyys saattaa johtaa tekoihin, jotka välillisesti tai välittömästi vaikuttavat organisaation toimintaan. Työtyytyväisyys vaikuttaa siis vahvasti sekä työntekijään että työnantajaan mutta myös yhteiskuntaan. Työtyytyväisyyden edistäminen on osittain jopa työnantajan velvollisuus työlainsäädännön vaatimusten kautta. Väestön ikääntyessä, työtyytyväisyyteen kannattaa panostaa, jotta työntekijät jaksavat työelämässä mahdollisimman pitkään. Yritysmailmassa taas työtyytyväisyyden puute lisää kustannuksia ja yhteiskuntavastuun puute näkyy kolhuina maineessa. (Ojala & Ahonen 2005, 35.) Tutkimuksen avulla voidaan saada vastauksia siihen, miten työtyytyväisyyteen kannattaa panostaa niin yrityksissä kuin yhteiskunnassakin ja mitä hyötyä tyytyväisistä työntekijöistä on.

4.2.1 Työtyytyväisyys viestinnässä ja imagotekijänä

1980-luvulla tutkimukset osoittivat, että henkilöstön kokemus työyhteisön viestinnästä vaikuttaa vahvasti työtyytyväisyyteen. Ennen kaikkea esimiesviestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, ja johdon ja henkilöstön välinen viestintä on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden suhde havaittiin olevan vahvempi kuin viestintätyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen suhde. (Pincus 1986, 406–414; Juholin 1999, 74.) Juholinin mukaan (1999, 82) johtamistyyli sekä strategiaviestinnän sisältö ovat tärkeimpiä tekijöitä sekä työtyytyväisyyden että viestintätyytyväisyyden muodostamisessa.

Viestinnän näkökulmasta työtyytyväisyys koostuu osallistumisesta, yhteisöllisyydestä, kannustamisesta ja luottamuksesta. Työtyytyväisyyttä kannattaa siis mitata myös organisaatiossa tapahtuvan viestinnän kautta. (Pekkola et al. 2013, 49–50, 114.) Työtyytyväisyyden osa-alueet ovat osaltaan myös strategiaviestintää. Tutkimusten mukaan vies-

tintä parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, luottamusta muun henkilöstön kanssa sekä vähentää epävarmuuden kokemista työympäristössä. Näiden kautta viestintä ainakin vaikuttaa välillisesti myös työsuorituksiin ja yrityksen tuottavuuteen. Viestinnällä on perustavanlaatuinen rooli työhön sitoutumisessa sekä työtyytyväisyydessä. (Rodwell et al., 1998, 284–286; van Vuuren et al., 2007, 124.)

Viestintä sitouttaa työntekijöitä erityisesti toimivan esimieheltä tulevan viestinnän kautta. Jos työntekijälle viestitään selkeästi yrityksen arvot, tavoitteet ja aiemmat saavutukset, heiden sitoutumisensa aste on vahvempi. (van Vuuren et al. 2007, 124.) Tutkimukset kuitenkin osoittavat myös, että vaikka viestintä vähentää epävarmuuden kokemuksia, sen tulokset muuten eivät aina ole positiivisia. Mikäli viestinnän sisältö on epämu-kavaa ja ei-toivottua, saattaa viestintä edelleen vähentää epävarmuutta, mutta myös työtyytyväisyys saattaa vähentyä. On siis tärkeää ymmärtää, että viestinnällä saadaan aikaan sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia. Pelkkä viestinnän lisääminen ei lisää työtyytyväisyyttä tai paranna ilmapiiriä, vaan viestinnän pitää olla oikein kohdennettua ja tarpeellista. (Kramer et al 2004, 75, 95–99; Rodwell et al. 1998, 289.) Pekkola et al. (2013, 13) tosin toteavat, että sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden yhteyttä on tutkittu yllättävän vähän.

Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi työtehtävät, palkka, ylenemismahdollisuudet, kollegat, esimiestyö, tunnustukset, työolot, organisaatio ja organisaation johto. (Judge et al. 2001, 25–26; Locke 1976). Työntekijän oma toiminta ja se, miten yksilö on pystynyt toteuttamaan omia työhönsä liittamiään arvoja ja tavoitteita ovat tärkeitä. Sen vuoksi työn yleisten tavoitteiden, eli käytännössä strategian, toteuttaminen lisää työtyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä tärkeäksi nousee myös työntekijän omien, työn kannalta merkityksellisten asioiden toteuttaminen töissä. Tällöin myös strategian ja työntekijän omien tavoitteiden yhteneväisyydellä on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on työntekijän ja työpaikan vuorovaikutusta, eikä se ole staattinen tila vaan dynaaminen, ajan kuluessa muuttuva ominaisuus. Dynaamisuutta korostaa myös työntekijän arvojen ja tavoitteiden muuttuminen ajan kuluessa, mikä niin ikään vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Harju & Keskinen 1988, 22–25, 41–42; Locke 1976, 1304.)

Työtyytyväisyys tulisi olla osa toimivaa liiketoimintastrategiaa, koska sillä pystytään vaikuttamaan kustannustehokkuuteen, työntekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähenemiseen, työn laadun paranemiseen, innovatiivisuuteen sekä yrityksen imagoon. Työtyytyväisyys on tärkeä imagotekijä, jolla voidaan houkutella uusia osaajia yrityksen palvelukseen ja vanhoja osaajia pysymään yrityksen palveluksessa. (Ojala & Ahonen 2005, 71–83.) Harju ja Keskinen (1988, 44, 105, 118–122) toteavat työtyytyväisyyden lisääntyvän, jos työntekijät ovat mukana määrittelemässä oman työnsä organisatorisia tavoitteita, eli strategiaa, sillä se lisää strategian sisäistämistä yksilötasolla. He myös pitävät työntekijöiden strategian sisäistämistä ja työntekijän omien ja organisaation tavoitteiden ainakin osittaista linjassa olemista tärkeänä työtyytyväisyyden kannalta.

4.2.2 Työtyytyväisyyden vaikutus muuhun elämään

Työtyytyväisyyden määrittelemiseen on viime vuosina tullut kuitenkin myös uusi kriteeri: työ pitää erottaa vapaa-ajasta selkeästi (Juholin 2010, 45). Työtyytyväisyystutkimusta lähestytään eri tavoin riippuen siitä, miten työn ja vapaa-ajan suhde nähdään vaikuttavan työtyytyväisyyteen. *Holistinen näkemys* perustuu siihen, että elämän merkityksellisyys ja työtyytyväisyys koostuvat yhdessä sekä työstä että vapaa-ajasta. *Dualistisen käsityksen* mukaan työ ja vapaa-aika ovat kaksi täysin erillistä elämän osa-aluetta. Dualistisessa käsityksessä työtyytyväisyys voi syntyä joko työympäristöstä ja työn luonteesta tai työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista. Dualistisessa käsityksessä puutteita toisella elämän osa-alueella voi korvata tyytyväisyydellä toisella. *Pluralistinen käsitys* taas yhdistää sekä holistisen että dualistisen näkemyksen. Siinä työtyytyväisyys muodostuu erikseen työympäristössä, ihmissuhteissa mutta myös työajan ja -paikan ulkopuolella. (Pekkola et al. 2013, 8; Judge et al. 2001, 28.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan eri teorioiden perusteella yleisesti jakaa kahteen: työperäisiin (sisältää myös strategian, muut ihmiset ja työtehtävät) ja henkilökohtaisiin (oma persoonallisuus ja aiemmat kokemukset) tai vaihtoehtoisesti ulkoisiin ja sisäisiin (Judge et al. 2001, 27; Vesterinen 2006, 96; Spector 1997, 30). Judge et al. (2001, 34–35) mukaan suurin osa ihmisistä saa yksityiselämästä voimavaroja kehittää omaa työelämää ja vastaavasti työelämästä yksityiselämää. Lisäksi työtyytyväisyys kor-

reloi kohtalaisesti työsuorituksen kanssa ja työtyytyväisyyden puute johtaa melko johdonmukaisesti korkeampiin työpoissaoloihin tai työn vaihtoon. Yleinen työtyytyväisyys on vahvasti yhteydessä työuupumukseen (Hakanen 2004, 228).

Lähtökohtaisesti organisaatiolle on kannattavaa panostaa työtyytyväisyyteen. Se on taloudellisesti kannattavaa, koska työpoissaolot vähenevät, mutta tyytyväinen henkilöstö työskentelee myös tehokkaammin ja on tuottavampi organisaation kannalta. Lisäksi työn laatu ja innovatiivisuus lisääntyvät ja ihminen on ylipäänsä tyytyväisempi elämäänsä. (Pekkola et al. 2013, 10; Ojala & Ahonen 2005, 51–63; Vesterinen 2006, 93; Spector 1997, 55–70.) Sairauspoissaolot rokottavat yrityksen kannattavuutta ja vaikuttavat kokonaiskustannuksiin. Ojalan ja Ahosen (2005, 51–53) mukaan suuri osa lyhyistä sairauspoissaoloista johtuu työpahoinvoinnista tai uupumuksesta, kun taas työhyvinvointiin panostaminen on vähentänyt esimerkiksi ennen aikaista eläköitymistä. Työhyvinvointi siis lisää tuottavuutta, mutta se on myös imagotekijä, joka voi parantaa yrityksen kuvaa ulospäin (Vesterinen 2006, 93).

4.3 Yhteenveto

Työtyytyväisyyttä tutkitaan edelleen paljon, sillä se vaikuttaa työelämän lisäksi myös muuhun elämään ja hyvinvointiin. Tämän tutkimus perustuu erityisesti Edwin A. Locken päämääräteoriaan, Abraham Maslow’n tarvehierarkiaan sekä uudempaan työtyytyväisyyden tutkimukseen, jossa käydään läpi viestinnän ja strategian sekä muun elämän merkitystä työtyytyväisyyteen.

Locken ja Maslow’n teorioiden pohjalta löydän tekijöitä, jotka tutkitusti vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Maslow’n tarvehierarkia ja sen pohjalta tehdyt työhyvinvoinnin portaat luo perustan työtyytyväisyyden muodostumiselle ja lisääntymiselle. Työtyytyväisyyden uudemmat tutkimukset antavat vankkaa pohjaa sille, miten tärkeitä viestintä ja vapaa-aika ovat työtyytyväisyyden muotoutumisessa. Kannustavat ja esimerkillä johtavat esimiehet sekä strategiaviestintä, joka on linjassa vallitsevan strategian kanssa ovat tärkeitä työtyytyväisyydelle. Työtyytyväisyyteen panostaminen antaa Ojalan ja Ahosen (2005, 51–53) mukaan työnantajalle kilpailuedun ja lisää tuottavuutta, mikä sinällään peruste-

lee tämän tutkimuksen olemassaolon. Luvuissa kolme ja neljä esitelty teoriapohja antaa vankan tuen kyselytutkimukseni toteuttamiseen ja sen tulosten analysointiin.

5 Metodologia

Tässä luvussa kerron tarkemmin pro gradu -tutkielmani metodologiasta. Selostan tutkimuksen kulun ja siinä käytettävät metodit sekä analysointimenetelmät. Lisäksi pohdin tutkimuksen eettisiä ulottuvuuksia, uskottavuutta ja luotettavuutta tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

5.1 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessani käytetään kvantitatiivista menetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena, jossa on sekä monivalintakysymyksiä että avovastauksia, joilla pyrin syventämään monivalintakysymyksien aihepiirejä (liite 3). Kvantitatiivisella menetelmällä pystyn pureutumaan kuvattavan ilmiön rakenteeseen ja kuvaamaan ilmiön sisällä olevia yhteyksiä ja muutoksia (Alkula et al. 2002, 22). Vaikka avokysymykset voitaisiin tulkita kvalitatiiviseksi tutkimusaineistoksi, ne ovat ainoastaan tukemassa kyselyn muita tuloksia, ja tutkimuksen pääpaino on kuitenkin kvantitatiivisessa menetelmässä. Kyselyssä on poikittaistutkimus, jossa aineisto kerätään yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti yhtä organisaatiota sekä heidän strategiaviestintäänsä ja strategian jalkauttamista. Tämän lisäksi peilaan kyselyn tuloksia aiempaan samasta aiheesta tehtyyn tutkimukseen. (Aaltola & Valli 2007, 126, 184–189.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi räätälöidyn kyselylomakkeen, sillä koin, että valmiin mittarin käyttäminen tässä yrityksessä ja näissä tutkimuskysymyksissä ei antaisi kunnollisia vastauksia. Valmiit mittarit toimivat joissain tilanteissa, mutta niihin kannattaa tutkimuksesta riippuen suhtautua varauksella (Vehkalahti 2014, 12). Kyselytutkimuksen hyviä puolia ovat tehokkuus ja mahdollisuus koota laaja tutkimusaineisto. Se on helppo tapa kerätä, tallentaa ja analysoida tietoa. Kyselytutkimusta tehtäessä ei kuitenkaan voida tietää, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai miten hyvin he ovat perillä tutkittavasta aiheesta. Vastausvaihtoehdot voivat niin ikään olla vastaajien näkökulmasta moniselitteisiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

5.1.1 Kyselylomake

Kyselylomake rakennettiin teorian ja aiemman tutkimuksen pohjalta (liite 3). Lomakkeen suunnittelu alkoi, kun tutkimusongelma sekä käytettävät teoriat olivat selvillä. Kyselylomake koostui neljästä osasta: taustakysymykset, viestintä, strategia ja arvot sekä työtyytyväisyys ja avokysymykset. Taustakysymykset ovat tarpeellisia, sillä ne ovat niin sanottuja selittäviä muuttujia. Lomakkeen tarkoitus on olla mahdollisimman looginen ja yksiselitteinen, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla ja näin ollen vastaa samaan kysymykseen. (Aaltola & Valli 2007, 103, 132–133; Holopainen, 2004, 29.) Kysely ei saa olla liian pitkä, sillä vastaajan motivaatio hiipuu, mitä pidempi kysely on. Vastausprosentti alenee, mikäli kyselyn vastaamiseen joutuu käyttämään aikaa enemmän kuin 15 minuuttia (Juholin 2010, 74–75). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen täyttämiseen meni 5–10 minuuttia, mikä on hyväksyttävä aika tämänkaltaiseen tutkimukseen. Kyselyn on oltava selkeäsanainen ja helposti lähestyttävä, jotta tutkijan ja tutkittavan välille syntyy luottamussuhde (Aaltola & Valli 2007, 104–105).

Kyselylomakkeen kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, jonka vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisen Likertin asteikon mukaisia ja joihin saattoi antaa vain yhden vastausvaihtoehdon. Poikkeuksena tästä olivat taustakysymykset, yksi monivalintakysymys (”Olen saanut tietoa organisaation strategiasta ja arvoista seuraavien kanavien/henkilöiden kautta”) sekä lopussa olleet kolme avokysymystä. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa siirrytään ääripäästä toiseen (1 = ”Täysin eri mieltä”, 2 = ”Jokseenkin eri mieltä”, 3 = ”Ei samaa eikä eri mieltä”, 4 = ”Jokseenkin samaa mieltä”, 5 = ”Täysin samaa mieltä”). Asteikossa oletetaan, että väittämien välimatkat ovat yhtä pitkiä, jotta tutkimusaineistoa voidaan käsitellä numeerisesti. Sisällytin asteikkoon myös neutraalin vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, sillä jos vastaaja pakotetaan ottamaan kantaa, hän saattaa jättää helpommin vastaamatta. Koin, että neutraali vastaus on parempi kuin ei vastausta lainkaan. Valitsin viisiportaisen asteikon saadakseni tarpeeksi hajontaa. Seitsenportaisella asteikolla en uskonut saavani enempää lisätietoa kuin viisiportaisella asteikolla ja kolmiportaisen asteikon koin liian yksinkertaistavaksi. (Vehkalahti, 2014, 35–36.) Metsämuurosen (2005, 95–96) mukaan kannattaa käyttää ainakin neliportaista asteikkoa reliabiliteetin vuoksi.

Ainoastaan taustakysymyksiin oli pakko vastata. Koska kyselyssä ei ollut pakko vastata kaikkiin kysymyksiin, joihinkin kysymyksiin on tullut vähemmän vastauksia kuin on vastaajia ($N=122$). Taulukkoliitteessä (liite 4) on dokumentoitu kaikkien kysymysten frekvenssijakaumat, joista näkyvät vastaajamäärät sekä vastausprosentit kysymyksittäin eri vastausvaihtoehtoihin. Kyselyn kysymyksiin on otettu inspiraatiota useista lähteistä (esim. Harjula 2009, Lewis 2006, Koivisto 2015, Venäläinen 2013, Rouhiainen 2003) ja lopulliset kysymykset on muotoiltu OSG Viestinnän ja kohdeorganisaation hyväksynnän ja kommenttien perusteella.

Vaikka tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen ja strukturoitu, halusin kyselyn loppuun sijoittaa kolme avokysymystä, joista saa myös kvalitatiivista, selittävää dataa tukemaan kyselystä saatavaa kvantitatiivista dataa. Avokysymysten tarkoituksena oli syventää saatua tietoa sekä selittää ja vahvistaa annettuja vastauksia. Avokysymykset voivat olla vaikeita tulkita moninaisuutensa takia. Halusin kuitenkin antaa vastaajille mahdollisuuden sanoittaa itse tunteitaan, osoittaa vastaajien todellisen tietämyksen strategiasta ja lisäksi auttaa monivalintakysymysten mahdollisten poikkeavien vastausten tulkinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195–198.) Tahdoin myös antaa vastaajille mahdollisuuden kirjoittaa auki kyselystä mahdollisesti nousevia ajatuksia tai kysymyksiä. Luokittelin avokysymyksiin tulleet vastaukset teemoittain, jotta pystyin tutkimaan avovastauksia myös kvantitatiivisesti. Avokysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

5.1.2 Esitestaus

Kyselylomake oli sekä OSG Viestinnän että kohdeorganisaation arvioitavana. Heidän kommenttiansa pohjalta tein muutoksia kyselylomakkeeseen poistamalla ja lisäämällä kysymyksiä sekä muuttamalla kyselyn painopistettä saatujen kommenttien perusteella.

Testasin kyselyn myös neljällä vapaaehtoisella saadakseni palautetta kyselystä sekä eliminoidakseni mahdolliset kirjoitusvirheet, moniselitteisyydet tai epäselvyydet. Testiryhmän kommenttien avulla sain selkeytettyä kyselylomaketta kirjallisesti ja visuaalisesti sekä vähennettyä kysymysten toisteisuutta. Testiryhmän avulla sain myös tietää, kauanko kyselylomakkeen täyttämiseen keskimäärin menee. Kyselytutkimuksen heik-

kous ja vahvuus on siinä, että kun kysely on lähetetty ja vastaukset saatu, aineistoa ei enää pysty muuttamaan. Tämän vuoksi alkuvalmistelut ja kyselyn toimivuuden pohdinta ja testaus on tehtävä huolellisesti ennen kuin kyselytutkimus lähetetään tutkittaville. OSG Viestinnän, kohdeorganisaation ja testiryhmän kommenttien avulla pyrin varmistamaan sen, että kerätty aineisto on vertailukelpoinen ja toimiva. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199; Metsämuuronen 2005, 59.) Lopullinen kyselylomake hyväksytettiin vielä OSG Viestinnällä ja kohdeorganisaatiolla ennen kuin se lähetettiin vastaajille.

5.1.3 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatiota lähdettiin etsimään laatimallani hakuviestillä, jonka OSG Viestintä lähetti omille asiakkailleen (liite 1). Kohdeorganisaation hakuprosessin aikana alustava kyselylomake oli sekä OSG Viestinnän että haettavien organisaatioiden arvioitavana, ja sitä muokattiin kohdeorganisaatioiden tarpeiden mukaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui lopulta suomalainen palvelualan yritys, joka kuuluu alallaan johtavaan kansainväliseen konserniin. Yritys työllistää Pohjoismaissa yli 10 000 ihmistä, Suomessa noin 2000 ihmistä, ja konserni toimii kymmenissä maissa ympäri maailman. Yritys kehittää ja tarjoaa palveluitaan sekä julkiselle sektorille että yrityksille. Yritys on aloittanut muutama vuosi sitten suuren globaalin organisaatiomuutoksen ja samalla yrityksen strategiaa uudistettiin. Nykyinen strategia ulottuu 2020-luvun puoliväliin saakka. Yrityksen arvot ja missio taas ovat pysyneet muuttumattomina yrityksen perustamisesta saakka. Tämä antaa tutkimukselle loistavan lähtökohdan tutkia, ymmärretäänkö ja noudatetaanko yrityksen arvoja ja onko yrityksen uusi strategia sisäistetty ja jalkautettu.

5.1.4 Aineiston kerääminen

Kyselylomake lähetettiin Suomessa yhteensä 765 työntekijälle, ja siihen vastasi 122 työntekijää ($N=122$). Kyselyn vastausprosentti oli 16. Kysely oli auki juhannukseen 2017 saakka yhteensä kahdeksan päivää aikavälillä 15.6.–22.6.2017. Vastausprosenttiin on todennäköisesti vaikuttanut jo osittain käynnissä olevat kesälomat sekä juhannuksen läheisyys.

Aineiston keräämisessä haasteita aiheuttaa erityisesti yritysten omat aikataulut sekä kyselytutkimuksen järjestäminen. Ihmisiä on vaikea saada kiinni sähköpostilla ja sähköpostien vastausprosentti voi olla alhainen. Oletuksena on, ettei kaikki, joille kysely on lähetetty, vastaa lainkaan kyselyyn. Katoanalyysin avulla voi saada mielenkiintoista tietoa tutkimuksen kannalta ja myös huomata, mikäli tietyn ryhmän vastaamatta jättäminen on vinouttanut tutkimuksen tuloksia. (Alkula et al. 2002, 140.) Tässä tutkimuksessa kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (16 %) mutta silti voidaan sanoa, että vastaajien lukumäärä ($N=122$) oli hyvä tämänkaltaiseen tutkimukseen. Aineiston koko ei mahdollista luotettavia koko yritystä koskevia tilastollisia yleistyksiä mutta antaa suuntaa yrityksen sisällä olevista ajatuksista ja asenteista. Katoon vaikutti eniten luultavasti kyselyn ajankohta: kysely tehtiin melko tiukalla aikataululla siten, että kysely oli auki yhteensä kahdeksan päivää. Vastausprosenttiin on todennäköisesti vaikuttanut se, että osa yrityksen työntekijöistä oli lomalla ja osa toimipaikoista oli kesälomien takia kiinni. Yrityksen viestintäpäällikkö sanoi ennen kyselyn lähettämistä, että jos vastausprosentti menee yli kymmenen, on se tällä aikataululla heille hyvä tulos.

Yrityksen viestintäpäällikkö lähetti saatekirjeeni (liite 2) sekä linkin verkkokyselyyn yrityksen sisäisellä sähköpostijakelulla 15.6.2017 sekä muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta 20.6.2017. Koimme, että sisäinen kehoitus vastata kyselyyn tuo enemmän vastauksia kuin pelkästään minun lähettämäni pyyntö saatekirjeineen. Kyselylomake lähetettiin 765 työntekijälle, jotka olivat kohdeorganisaation omalla sähköpostilistalla. Otanta pyrittiin tekemään tarpeeksi kattavaksi, jotta sen perusteella pystyttäisiin tekemään jonkinlaisia organisaatiotason yleistyksiä. (Aaltola & Valli 2007, 112.) Kohdeorganisaatio valitsi otannan itse.

Aineisto koottiin verkkokyselyllä. Aineiston keräämiseen käytin Helsingin yliopiston käytössä olevaa e-lomakepalvelua. Sähköinen lomake helpotti vastaamista, ja tutkittavien on avokysymyksissä helpompi olla monisananisempia, kun he saavat vastata kysymyksiin tietokoneella. E-lomakkeen kautta sain siirrettyä kerätyn datan IBM SPSS Statistics-ohjelmaan (versio 24.0.0.0), jonka avulla analysoin aineiston. Aineiston tallentaminen vastaamisen yhteydessä ja siirto automaattisesti vähentää inhimillisen virheen mahdollisuutta datan siirtovaiheessa. Inhimilliset virheet ovat kuitenkin mahdollisia aineiston käsittelyvaiheessa IBM SPSS Statistics -ohjelmalla.

5.1.5 Aineiston analysointi

Analysoin aineistoa tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimusongelmana on selvittää, miten hyvin yrityksen työntekijät tuntevat työpaikan arvot ja strategian, sekä voiko niiden sanoa olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Analyysia tehtäessä on kuitenkin muistettava, että ihmiset eivät välttämättä vastaa totuudenmukaisesti ja että henkilöstötyytyväisyys ei perustu ainoastaan strategian tuntemiseen. Tällöin pitää ottaa huomioon myös muut syyt ja tehdä tutkimusasetelmasta sellainen, että tutkimus vastaa oikeaan kysymykseen. (Alkula et al. 2002, 145, 166–174.) Ylipäättään tutkimuksen riskinä on, että tutkimus ei vastaa tutkimuskysymykseen, eli se ei tuo näkyväksi syy-seuraussuhteita, joita strategian tuntemisella ja työtyytyväisyydellä on keskenään.

Varsinkin kvantitatiivisen datan analysointi ja esittäminen on helpointa ja selkeintä visuaalisesti diagrammien tai kuvioiden avulla. Analyysia kirjoittaessa taas on muistettava, että kyseessä on yleistys tietystä otoksesta. Mahdollisimman selkeän lopputuloksen saavuttamiseksi esittelen aineistoa frekvenssijakaumien avulla ja esitän tärkeimpiä tuloksia ensin pylväsdiagrammeina sekä taulukkoina, jonka jälkeen vasta analysoin tuloksia ja peilaan niitä aiempaan tutkimukseen aiheesta. Teen osasta kvantitatiivista aineistoa korrelaatioanalyysin, jonka avulla vastaan erityisesti kolmanteen tutkimuskysymykseen. (Alkula et al. 2002, 215.) Käytän Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka lasketaan kaavalla jossa

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n s_x s_y}$$

n = lukuparien x_i , y_i lukumäärä

s_x , s_y = muuttujien x ja y keskihajonnat

\bar{x} , \bar{y} = muuttujien x ja y keskiarvot

Korrelaatiokerroin voi saada arvoja -1 ja 1 välillä. Jos arvot ovat lähellä nollaa, muuttujien välillä ei ole juurikaan korrelaatiota. Jos korrelaatiokerroin on lähellä 1 , muuttujien välillä on korkea positiivinen korrelaatio, jos taas lähellä -1 , muuttujien välillä on korkea negatiivinen korrelaatio. Korrelaatiokertoimen arvo voi olla ”erittäin korkea”

(0.80–1.0), ”korkea” (0.60–0.80) tai ”melko korkea” (0.40–0.60). (Metsämuuronen 2005, 344–347; KvantiMOTV 2004.)

Avovastauksia analysoin teemoittelemalla saatuja vastauksia. Teemoittelussa etsitään vastauksista yhteisiä piirteitä, ja ne perustuvat tutkijan tulkintoihin. Teemat syntyivät helposti annettujen vastausten perusteella. Usein teemoja ohjasi vastauksen negatiivisuus tai positiivisuus sekä yhteneväisyys yrityksen olemassa olevan strategian kanssa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 173.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

5.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittauksen oikeellisuutta ja perustuu siihen, mittaako kyselytutkimus sitä, mitä tutkimus pyrkii mittaamaan. Mikäli kyselytutkimuksen kysymykset menevät tutkimuksen aiheen ohi, ei voida tutkimuksenkaan sanoa olevan validi. Sisäisesti validissa tutkimuksessa mittaukset vastaavat tutkimuksen teorian käsitteistöä. Ulkoinen validius taas tarkoittaa sitä, että muut tutkijat tulkitsevat mittaus- ja tutkimustuloksia samalla tavalla kuin tutkimus antaa ymmärtää. (Alkula et al. 2002, 89–97; Holopainen et al. 2004, 26; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.) Tämän tutkimuksen validiteetti on pyritty saavuttamaan käyttämällä olemassa olevia teorioita ja kyselylomakkeita tehdyn kyselylomakkeen pohjana. Validiteettia parantaa myös useat kommenttikierrokset, joilla pyrittiin varmistamaan, että kyselylomake on selkeä, helposti ymmärrettävä ja vastaa haluttuihin kysymyksiin.

Reliabiliteetti taas viittaa tutkimuksen luotettavuuteen ja siihen, voidaanko tutkimus toistaa samalla tutkimusmenetelmällä ja saada edelleen samoja tuloksia. Tutkimus on sisäisesti reliaabeli, mikäli sama tilastoyksikkö mitataan useasti ja saadaan samat mitaustulokset. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa myös muissa olosuhteissa. Kyselytutkimuksen reliabiliteetti voi olla haastavaa varmistaa, sillä organisaation tilanne saattaa muuttua ja tutkittavat eivät välttämättä muista asioita aina samalla tavalla, joten mikäli tutkimus uusitaan, on vastaukset erilaisia kuin alkuperäi-

sessä tutkimuksessa. Yhdessä validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Alkula et al. 2002, 89–97; Holopainen et al. 2004, 26; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tämä tutkimus on pyritty tekemään sisäisesti reliaabeliksi siten, että mittaustuloksia peilataan jo olemassa olevaan teoriaan ja tutkimukseen. Mittaustulokset pysyvät muuttumattomina riippumatta siitä, kuka tuloksia analysoi. Tuloksia nostetaan esille siten, että niiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kysely on mahdollista toistaa myös eri aikana, mutta tutkimustulokset muuttuvat ajasta riippuen. Tästä syystä ulkoinen reliabiliteetti on tutkimuksessani vaikea todentaa. Eri aikana toistettu kyselytutkimus saattaa saavuttaa erilaisen vastausprosentin, mikä luonnollisesti vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi muutokset yrityksen sisällä, vaikkapa viestinnässä tai työilmapiirissä, vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat tuntevansa yrityksen strategiaa tai arvoja mutta myös miten työntekijät kokevat työtyytyväisyytensä.

5.2.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikan mukaan tutkimukseen osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Yrityksen työntekijät saivat itse päättää, osallistuvatko he tutkimukseen, vai eivät. Vapaaehtoisuus varmistetaan tarjoamalla mahdollisimman selkeä kuvaus siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittaville kerrottiin saateviestissä tarpeelliset tiedot tutkimuksesta, eli mitä tutkitaan, miten tutkitaan ja mihin tutkimuksella pyritään sekä annettiin tutkittaville minun yhteystietoni. (Kuula 2006, 61, 106, 121.) Kaikilta tutkittavilta pitää saada suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kyselytutkimuksessa riittää suostumukseksi se, että tutkittavat päättävät vastata kyselyyn ja lähettävät täytetyn kyselyn takaisin tutkijalle. (Kuula 2006, 117.)

Tutkimuksen tulosten esittelyssä ja analyysissa teen tutkittavat anonymieiksi. Yksittäisiä henkilöitä tai yritystä ei pysty tutkimuksesta tunnistamaan. Anonymiteetti varmistetaan tutkimalla kvantitatiivista lomakeaineistoa kokonaisuutena ja poistamalla avoimista vastauksista suorat tunnistetiedot. Yrityksen tiedot on kerrottu mahdollisimman yleisesti. (Kuula 2006, 64, 210–215.)

Tieteen hyviin käytäntöihin ja tutkimusetiikkaan nojaten viitataan tutkimuksessani alkuperäislähteisiin ja ilmoitan tieteellisin viittein kaikki käyttämäni lähdetiedot. Näin tutkielman lukija tietää, mikä on omaa pohdintaani ja mikä on jo aiemmin tutkittua tietoa. Lisäksi lukija pystyy viitteisiin ja lähdeluetteloon tukeutumalla lukemaan asiasta lisää halutessaan. (Kuula 2006, 69.)

OSG Viestintä sekä kohdeorganisaatio saavat käyttöönsä tutkimukseni, mutta tutkittavien tietoja ei luovuteta missään vaiheessa. Näin säilytän luottamuksellisuuden tutkimuksen ja tutkittavien välillä ja takaan tutkittavien anonymiteetin. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen saateviestissä, että kyseessä on OSG Viestinnän tilauksesta tehtävä tutkimus. (Kuula 2006, 89–90, 104–105.)

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen aineiston ja tekemäni kyselyn tuloksia. Aluksi esittelen kyselyyn vastanneet taustakysymysten avulla ja sen jälkeen käyn läpi tuloksia teemoittain kyselyn jaottelun mukaisesti: viestintä, strategia ja arvot sekä työtyytyväisyys. Lisäksi analysoin tuloksia korrelaatioanalyysin avulla ja teemoittelen avovastauksia.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 122 henkilöä ($N=122$), joista naisia oli 89 prosenttia¹ ja miehiä 11 prosenttia (liite 4, taulukko 1). Koska miesten määrä aineistosta on hyvin vähäinen ei aineistosta lähtökohtaisesti ole mielekäästä tutkia miesten ja naisten mielipiteiden eroja. Miesten vähäinen määrä selittyy osittain sillä, että kohdeorganisaatio toimii naisvaltaisella alalla.

Kyselyyn ei vastannut yksikään yli 65-vuotias työntekijä ja alle 25-vuotiaitakin vain yksi. Suurin osa vastaajista on 45–54-vuotiaita (39 %). Seuraavaksi eniten on 35–44-vuotiaita (30 %). Vastaajista 55–64-vuotiaita on 18 prosenttia ja 25–34-vuotiaita 12 prosenttia (liite 4, taulukko 2).

Kyselyyn vastasi työntekijöitä kaikista koulutustaustoista. Suurin osa vastaajista on käynyt joko opistotasaisen koulutuksen (33 %) tai ammattikorkeakoulun (33 %). Ammattikoulupohjaisia on 18 prosenttia ja lukiopohjaisia 4 prosenttia vastaajista. Yliopiston on käynyt 11 prosenttia ja ainoastaan peruskoulun käyneitä on 1 prosenttia vastaajista (liite 4, taulukko 3).

Enemmistö vastaajista on ollut töissä yrityksessä jo yli 10 vuotta. Vastaajista 25 prosenttia on ollut yrityksen palveluksessa yli 20 vuotta. Yhteensä 11–19 vuotta yrityksessä on vastaajista työskennellyt 35 prosenttia. Yhteensä 6–10 vuotta työskennelleitä on vastaa-

¹ Tulosten prosenttiosuudet on pyöristetty kokonaisluvuiksi juoksevassa tekstissä, kuvioissa ja liitteinä olevissa taulukoissa. Koska pyöristysten takia kokonaissumma saattaa hieman vaihdella, on joissain tapauksissa pyöristyksiä tehty alas- tai ylöspäin, jotta kokonaissumma pysyy sadassa prosentissa. Prosenttiosuudet saattavat siis olla pyöristetty esimerkiksi siten, että 88,6 % on pyöristetty 88 prosenttiin. Virhe on kuitenkin pieni, eikä tässä tutkimuksessa desimaaleilla ole merkitystä. Selvyyden vuoksi prosentit siis esitetään kokonaislukuina.

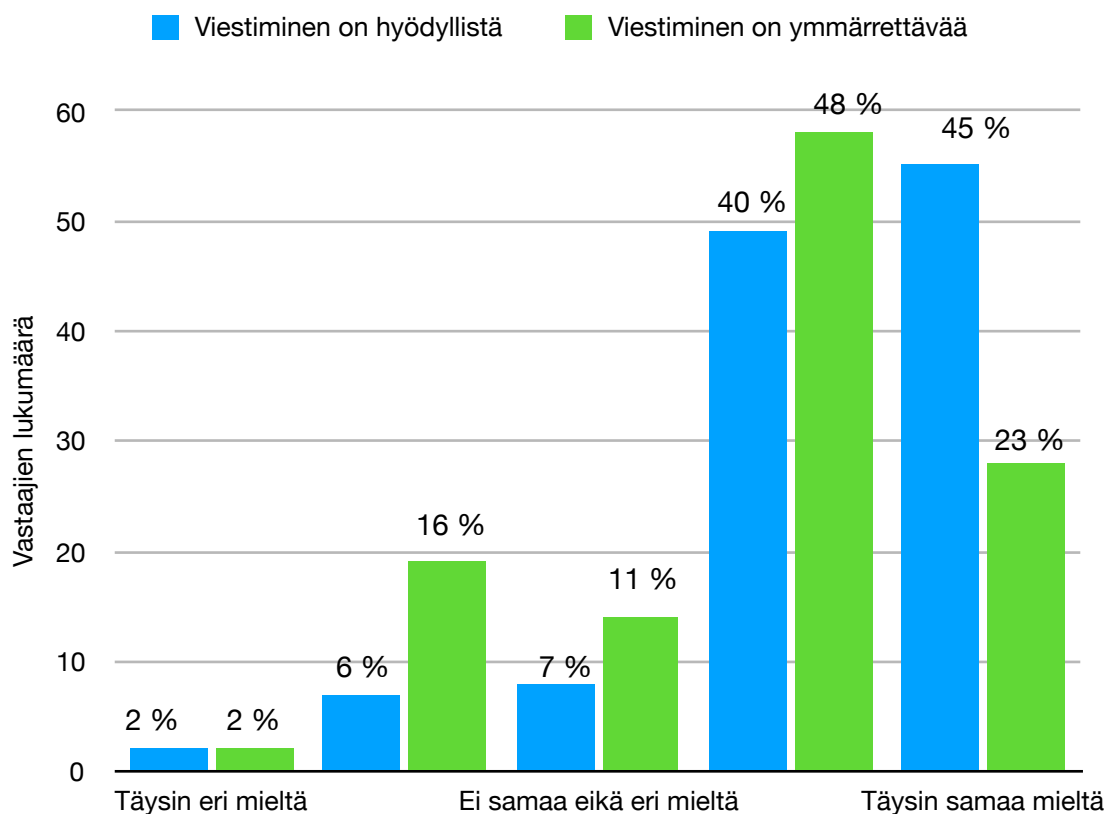
jista 15 prosenttia ja 1–5 vuotta työskennelleitä 20 prosenttia. Alle vuoden yrityksen palveluksessa olleita on vastaajista ainoastaan 5 prosenttia (liite 4, taulukko 4). Koska suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä jo vuosia, on heidän tietonsa yrityksestä oletettavasti parempi kuin vain vähän aikaa yrityksen palveluksessa olleilla.

Viimeinen taustakysymys kartoitti vastaajien asemaa yrityksessä. Reilusti yli puolet vastaajista toimii esimiestehtävissä (64 %). Heistä 22 prosenttia on esimiesasemassa olevia toimihenkilöitä ja 42 prosenttia toimipaikan esimiehiä. Toimihenkilöinä toimii 18 prosenttia vastaajista ja toimipaikan työntekijöinä 16 prosenttia. Kolme vastaajaa ei ilmoittanut asemaansa yrityksessä, vaan vastasivat vaihtoehdon ”muu” (liite 4, taulukko 5). Aineiston tekee mielenkiintoiseksi se, että kyselyyn vastanneista 64 prosenttia on esimiesasemassa. Tämä tarkoittaa, että aineisto ei ole keskimääräinen leikkaus yrityksen työntekijöistä, mutta antaa mielenkiintoista tietoa siitä, miten esimiehet näkevät strategian ja arvot yrityksessä. Koska strategian jalkauttamisessa juuri esimies on avainasemassa, antaa aineisto osviittaa siitä, miten hyvin esimiehet ylipäättään tuntevat, ymmärtävät tai omaksuvat yrityksen strategian (Mantere et al. 2006, 12, 81).

6.2 Työntekijöiden käsityksiä sisäisestä viestinnästä

Yli 60 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä yleisesti yrityksen sisäiseen viestintään. Neutraalin kannan väittämään otti seitsemän prosenttia. Yli kolmannes on kuitenkin myös tyytymättömiä: yhdeksän prosenttia on täysin eri mieltä ja 23 prosenttia vastaajista on jokseenkin eri mieltä väittämästä ”olen tyytyväinen organisaation sisäiseen viestintään” (liite 4, taulukko 7).

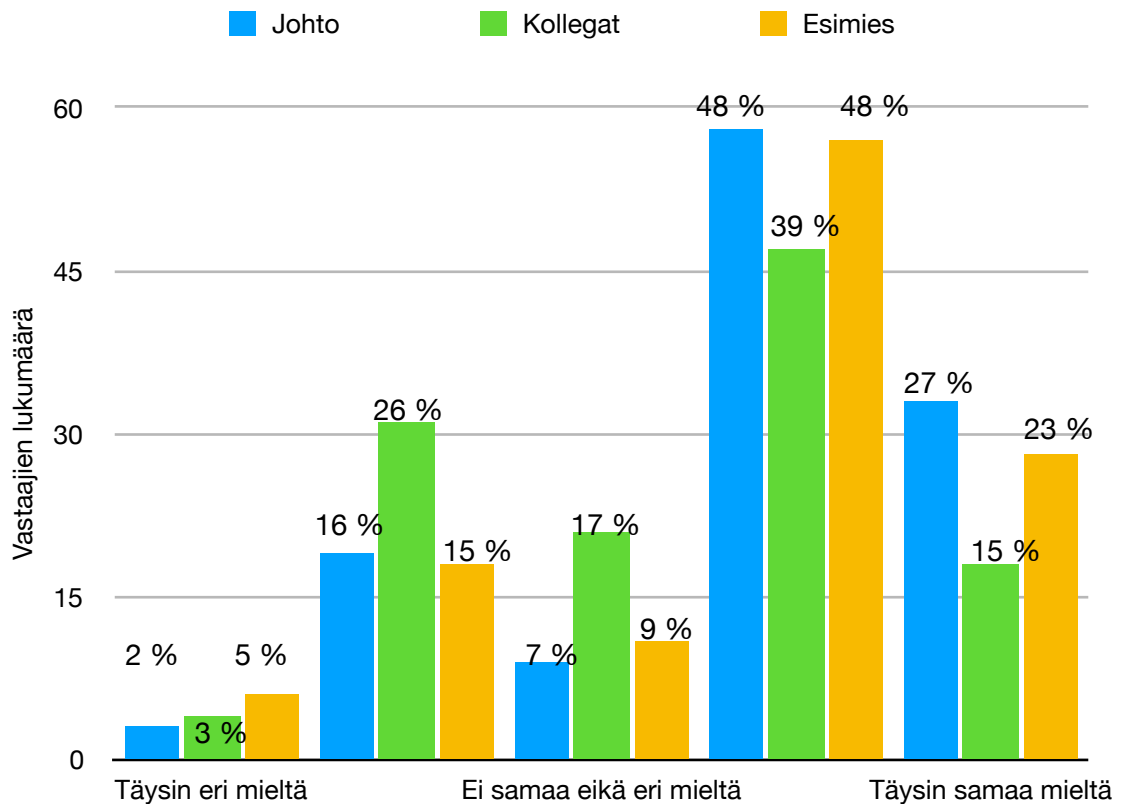
Strategiaviestintää taas pidetään vastaajien mukaan sekä hyödyllisenä että ymmärrettävänä. Strategiaviestinnän ymmärrettävyys on kuitenkin selkeästi heikompaa kuin sen arvioitu hyödyllisyys. Strategiaviestintää pitää hyödyllisenä yrityksen suuri enemmistö, eli yhteensä 85 prosenttia vastaajista. Ymmärrettävänä strategiaviestintää pitää 71 prosenttia vastaajista. Vastaajista 18 prosenttia ei koe strategiaviestintää ymmärrettäväksi (kuvio 3; liite 4, taulukko 8 ja 9).



Kuvio 3: Strategiasta viestiminen työpaikalla, N=121

Kysymykset strategiaviestinnän ymmärtämisestä ja hyödyllisyydestä antavat selkeää osviittaa myös strategian merkityksen ymmärtämiseen. Kyselyn perusteella strategian merkitys tunnustetaan yrityksessä laajasti. Yhteensä 76 prosenttia vastasi ymmärtävänsä strategian merkityksen. Neutraalin kannan väittämään otti 15 prosenttia vastaajista (liite 4, taulukko 24).

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös, miten viestintä työntekijöiden mielestä kulkee työpaikalla. Yhteensä 75 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että viestintä kulkee pääsääntöisesti johdolta alaspäin, mutta samalla 53 prosenttia kokee, että he saavat tietää suurimman osan työyhteisön asioista keskustelemalla kollegoiden kanssa. Vastaavasti 18 prosenttia vastaajista kokee, ettei viestintä kulje johdolta alaspäin ja 29 prosenttia kokee, ettei kollegoiden kanssa keskustelu ole tärkein viestinnän lähde. Esimiehiltä riittävästi tietoa saa 71 prosenttia vastaajista (kuvio 4; liite 4, taulukko 12, 13 ja 14).



Kuvio 4: Miten saan pääsääntöisesti tietoa työpaikallani, $N=120-122^2$

Kysyttäessä kanavista ja henkilöistä, joilta työntekijät ovat saaneet tietoa strategiasta ja arvoista oli tulos hyvin selkeä: ylivoimainen enemmistö kertoi saaneensa tietoa intraneetistä (106 henkilöä) ja esimieheltä (105 henkilöä). Seuraavina tietolähteinä tulivat sisäiset lehdet ja painotuotteet (78 henkilöä) ja uutiskirje (44 henkilöä). Vastaavasti 3 henkilöä vastasi, ettei ole saanut lainkaan tietoa strategiasta ja arvoista sekä 3 henkilöä kertoi saaneensa tietoa organisaation ulkopuolelta (taulukko 1).

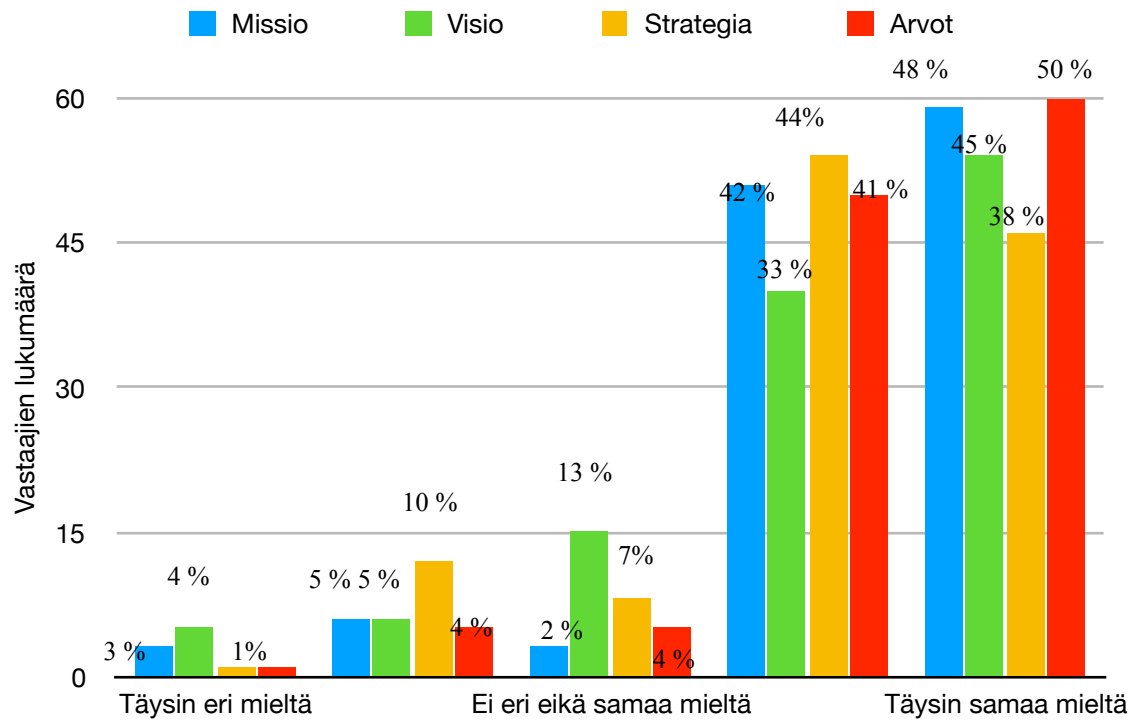
² Vastaajamäärissä on eroja kysymyksittäin. Tarkat vastaajamäärät on eritelty liitteessä 4.

	Vastaajien lukumäärä
esimies	105
intranet	106
uutiskirje	44
käytäväpuhe	17
sisäiset lehdet tai muut painotuotteet	78
organisaation ulkopuolelta	3
työpajat	17
virkistyspäivät	22
en ole saanut tietoa organisaation strategiasta	3
muu	4

Taulukko 1: Strategiaviestinnän kanavat

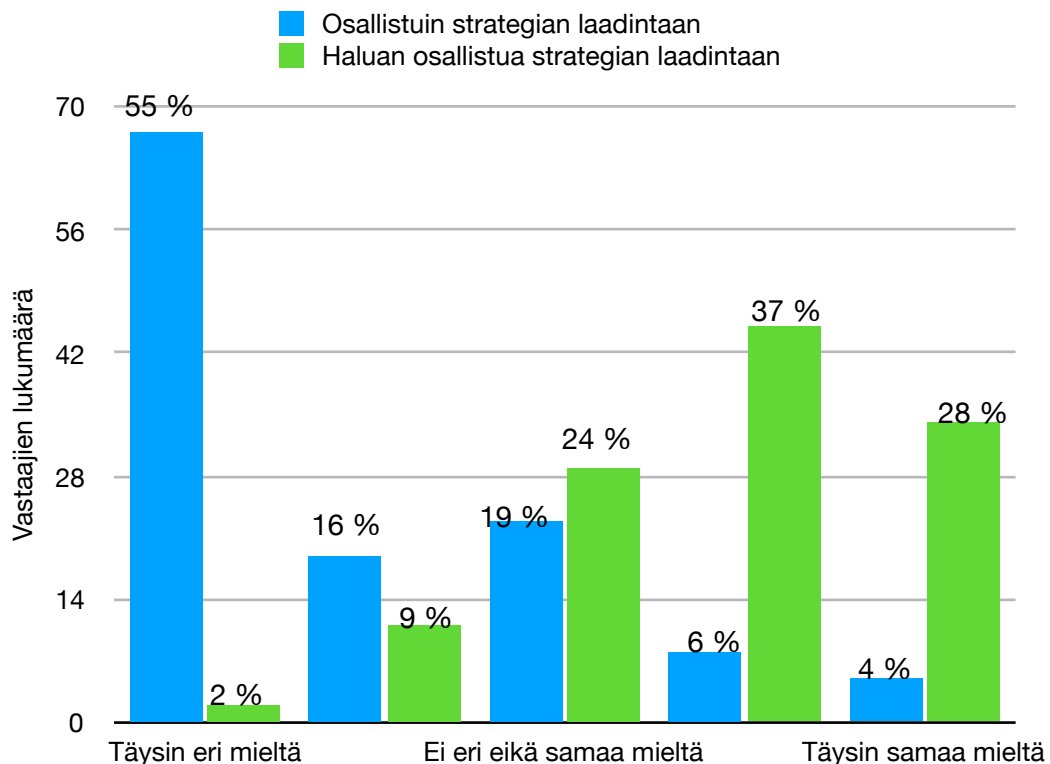
6.3 Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja arvoista

Kyselyn perusteella vastaajat tuntevat erittäin hyvin yrityksen strategian, vision, mission sekä arvot. Selkeimmin vastaajat sanoivat tietävänsä yrityksen arvot (91 %) ja mission (90 %). Strategia ja visio eivät jääneet kauas taakse, joskin niissä hajontaa oli hieman enemmän. Yhteensä 78 prosenttia vastaajista kertoi sekä muistavansa yrityksen vision että muistavansa yrityksen strategian. Kuitenkin 11 prosenttia vastaajista sanoi, ettei tunne yrityksen strategiaa ja 13 prosenttia vastaajista antoi neutraalin vastauksen kysyttäessä visiota (kuvio 5; liite 4, taulukko 10, 11, 18 ja 19). Strategian ja siihen liittyvien käsitteiden tunteminen on osaltaan varmasti yhteydessä vastaajien korkeaan esimiesas- teeseen sekä työntekijöiden työssäoloaikaan yrityksessä.



Kuvio 5: Strategian tunteminen, N=120–122

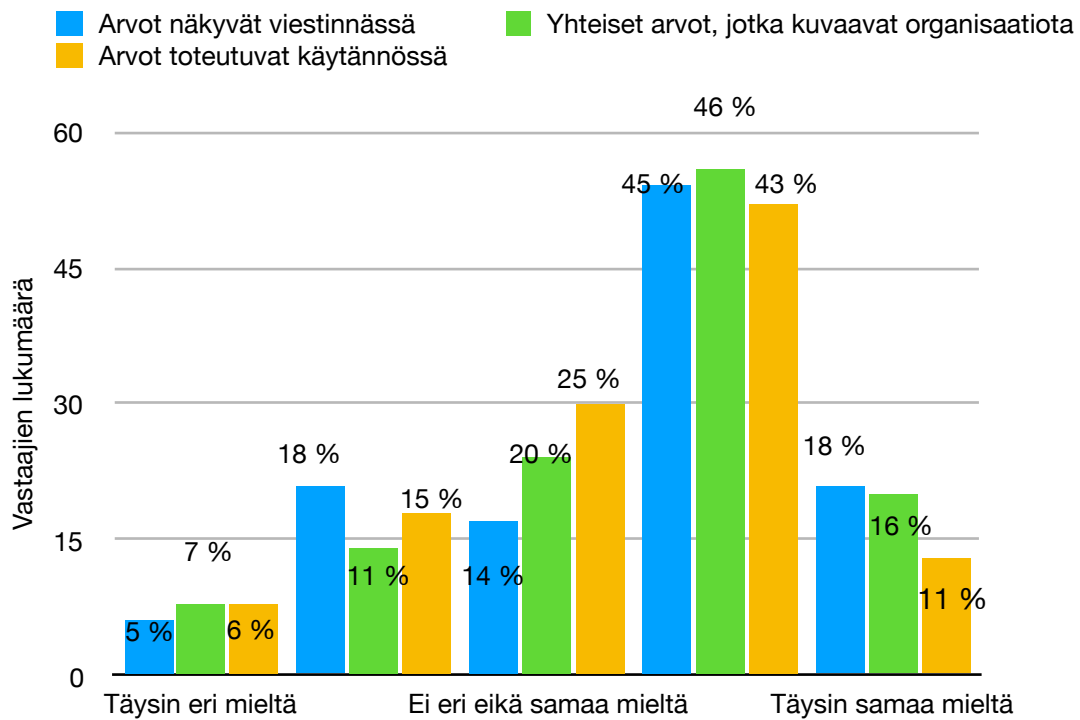
Kyselyssä kysyttiin myös työntekijöiden osallistumista strategian ja arvojen laatimiseen sekä mahdollista kiinnostusta osallistua siihen jatkossa. Ainoastaan 11 prosenttia vastaajista kertoi olleensa mukana suunnittelemassa yrityksen strategiaa. Vastaajista 19 prosenttia otti väittämään neutraalin kannan ja suuri enemmistö, eli 71 prosenttia vastaajista sanoi, ettei ollut mukana suunnittelemassa organisaation strategiaa. Kun kysyttiin, haluavatko työntekijät osallistua strategian laadintaan, vastaukset olivat selkeitä: 65 prosenttia vastasi kysymykseen myöntävästi ja 11 prosenttia kieltävästi, 24 prosenttia vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lisäksi yli puolet (52 %) oli sitä mieltä, että työntekijöitä ei kuunnella strategiaa muutettaessa ja tasan kolmannes vastaajista ei ottanut tähän kantaa lainkaan, mikä tukee myös ristiriitaa strategiaan osallistamisen ja työntekijöiden osallistumishalukkuuden välillä (kuvio 6; liite 4, taulukko 15, 20 ja 23).



Kuvio 6: Osallistuin strategian laadintaan, Haluan osallistua strategian laadintaan
N=121–122

Vastaajista moni kokee toteuttavansa strategiaa oman työnsä ja tekojensa kautta. Yhteensä 75 prosenttia kokee toteuttavansa strategiaa käytännössä ja puolet (51 %) on muuttanut omia työtapojaan vastaamaan yrityksen strategiaa. Vaikka työntekijät ovat selkeästi muuttaneet omaa käytöstään vastaamaan yrityksen strategiaa, oli strategian merkityksestä omaan työhön keskusteltu vaihtelevasti. Vastaajista 33 prosenttia ei ollut keskustellut esimiehensä kanssa lainkaan aiheesta, 14 prosenttia vastasi, etteivät ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 53 prosenttia oli keskustellut asiasta esimiehensä kanssa (liite 4, taulukko 17). Vastaukset osoittavat, että yrityksellä on edelleen työtä strategian jalkauttamisen ja työntekijöiden strategiaan osallistamisen kanssa.

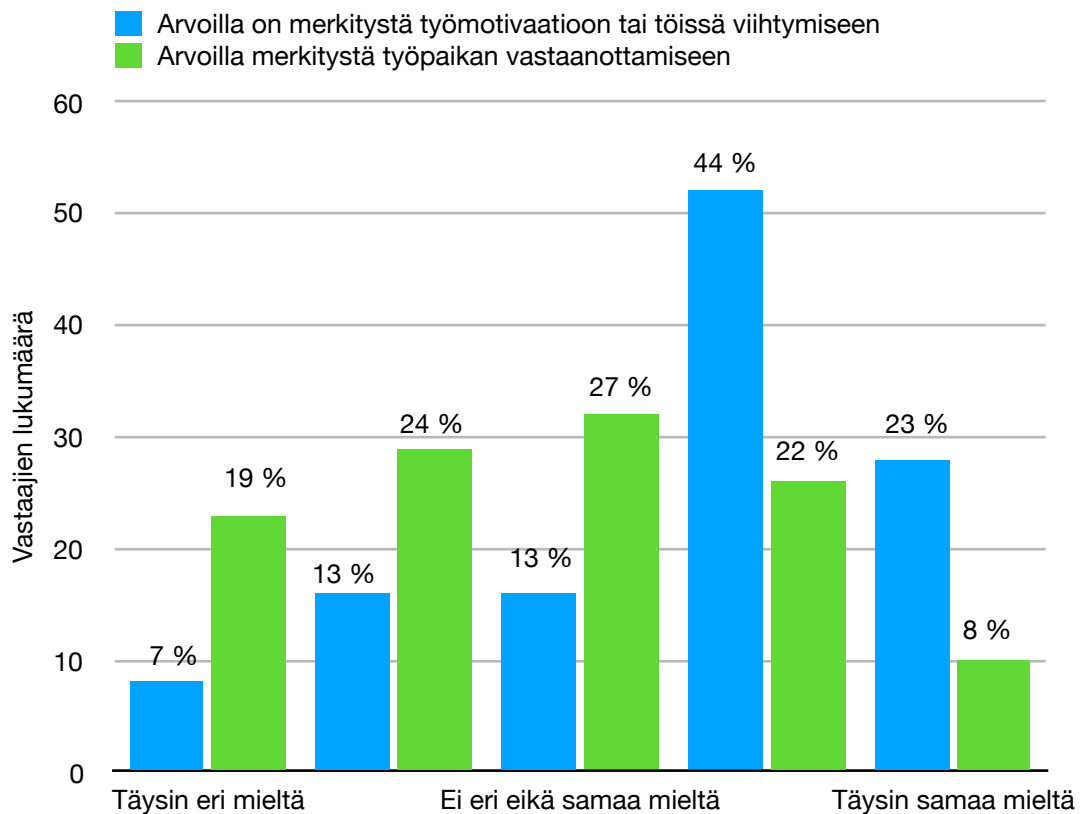
Kysymyksiin yrityksen arvoista ja niiden näkyvyydestä ja toteutumisesta vastattiin erittäin yhdenmukaisesti. Puolet vastaajista kokee (53 %), että arvot toteutuvat käytännössä, kun taas 21 prosenttia kokee, että arvot eivät toteudu käytännössä. Suurin osa vastaajista kokee, että organisaatiolla on yhteiset arvot (62 %), mutta 18 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että yhteisiä arvoja ei ole. Arvojen näkyvyyden arviointi menee samassa linjassa muiden arvokysymysten kanssa: 22 prosenttia kokee, että arvot eivät näy sisäisessä viestinnässä ja 62 prosenttia taas kokee, että arvot näkyvät sisäisessä viestinnässä (kuvio 7; liite 4, taulukko 16, 30, 33).



Kuvio 7: Arvojen näkyminen viestinnässä $N=119-122$

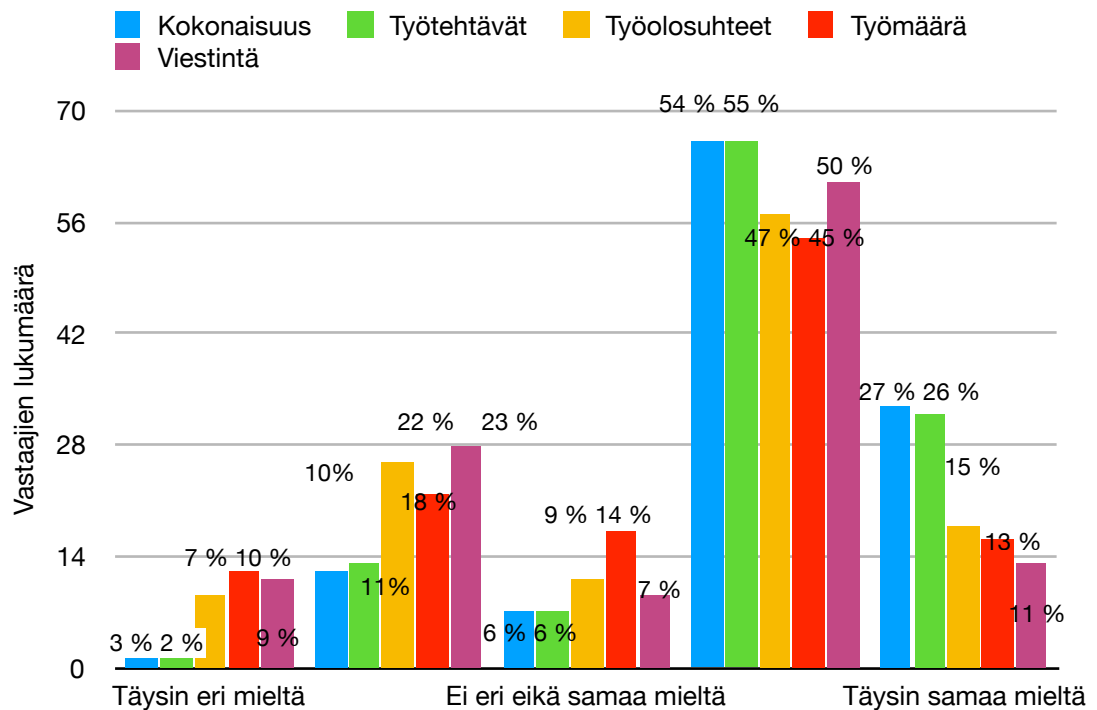
6.4 Työtyytyväisyys ja työn merkitys

Ainoastaan neljä vastaajaa koki, että työ ei ole heille tärkeää. Lähes kaikki vastaajat, eli yhteensä 97 prosenttia, koki, että työ on heille tärkeää (liite 4, taulukko 34). Vastaajat kokevat myös, että yrityksen arvoilla on merkitystä työssä viihtymiseen (66 %), mutta arvoilla ei ole kaikille merkitystä, kun kyse on työn vastaanottamisesta. Yhteensä 30 prosenttia kertoi arvojen olleen merkityksellinen asia, kun otti vastaan nykyisen työpaikkansa, kun taas 44 prosenttia vastaajista ei ollut kokenut yrityksen arvojen vaikuttavan työpaikan vastaanottamiseen (kuvio 8; liite 4, taulukko 28 ja 31).



Kuvio 8: Arvojen merkitys työmotivaatioon tai töissä viihtymiseen sekä työpaikan vastaanottamiseen, väittämä käännetty muotoon ”Arvoilla on merkitystä töissä viihtymiseen”, N=120

Yrityksen työntekijät ovat kaiken kaikkiaan hyvin tyytyväisiä työhönsä (81 %). Vastaajista ainoastaan 12 prosenttia sanoi kokonaisuudessaan olevan tyytymättömiä työhönsä. Kaikkein eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat viestintä (32 %) ja työolosuhteet (29 %). Näiden perässä tulivat tyytymättömyys työmäärään (28 %) sekä tyytymättömyys työtehtäviin (13 %). Työtehtäviin vastaajat ovat kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväisiä (80 %). Vähän yli puolet vastaajista on tyytyväisiä työolosuhteisiin (62 %), työmäärään (57 %) ja viestintään (61 %) (kuvio 9; liite 4, taulukko 35, 36, 37 ja 38). Laajemmassa mittakaavassa yrityksen tekemää yhteiskunnallista hyötyä ei pidetty valtavan suuressa arvossa. Vastaajista 29 prosenttia ei koe yrityksen yhteiskuntavastuun vaikuttavan omaan tyytyväisyyteensä ja 28 prosenttia ei ota väittämään kantaa, kun taas 43 prosenttia vastaajista yhteiskuntavastuulla on merkitystä. Ylpeyttä omasta työpaikastaan kokee 57 prosenttia ja 18 prosenttia ei ota väitteeseen kantaa. Neljännes vastaajista ei koe ylpeyttä puhuessaan omasta työpaikastaan muille (liite 4, taulukko 39 ja 40).



Kuvio 9: Työtyytyväisyys aihepiireittäin, N=121–122

6.5 Strategian ja työtyytyväisyyden välinen korrelaatio

Korrelaatioanalyysin perusteella nähtiin, että strategian tuntemisen ja työtyytyväisyyden välillä on selkeä korrelaatio. Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä. Laskin korrelaatiokertoimet työtyytyväisyyteen liittyvien muuttujien sekä strategiakäsitteiden tuntemiseen liittyvien muuttujien (strategia, arvot, missio, visio) välille. Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyydet on raportoitu taulukossa 2.

Korrelaatiokertoimet (Pearson)

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Tunnen työpaikkani strategian	1.00							
2. Tiedän, mitkä ovat työpaikkani arvot	.76**	1.00						
3. Tiedän, mikä on työpaikkani missio	.66**	.50**	1.00					
4. Muistan työpaikkani vision	.74**	.63**	.82**	1.00				
5. Olen tyytyväinen työhöni kokonaisuutena	.58**	.58**	.42**	.44**	1.00			
6. Olen tyytyväinen työtehtäviini	.42**	.47**	.27**	.34**	.65**	1.00		
7. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini	.42**	.39**	.29**	.32**	.49**	.58**	1.00	
8. Olen tyytyväinen työmäärääni	.28**	.32**	.11	.20*	.38**	.48**	.56**	1.00
Huom. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$								

Taulukko 2: Analyysissä käytettyjen muuttujien väliset korrelaatiokertoimet (Pearson), ja niiden yksisuuntaiset tilastolliset merkitsevyydet

Korrelaatiokertoimien perusteella strategian tuntemisen sekä arvojen tuntemisen ja yleisen työtyytyväisyyden välillä on melko korkea korrelaatio (molemmissa $r = 0.58$, $p < 0,01$). Voidaan sanoa, että tulos on tilastollisesti merkitsevä lähes kaikkien testattujen muuttujien välillä. Odotetusti työmäärän ja strategian tuntemisen välillä korrelaatio oli heikompi. Jos työntekijä ei ole tyytyväinen työmääräänsä on oletettavaa, ettei työpaikan strategian tunteminen helpota työtaakkaa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ainoastaan työmäärän ja mission sekä vision välinen korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Tämä tutkimus keskittyy ainoastaan strategian tuntemisen ja työtyytyväisyyden yhteyteen, mikä korrelaatioanalyysin perusteella on melko korkea. Tilastollinen merkitsevyys strategian tuntemisen ja yleisen työtyytyväisyyden välillä on tulosten perusteella selkeää. Vaikka korrelaatio on useissa tapauksissa melko korkea, voidaan aiempien tutkimus-

ten perusteella sanoa, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa strategian ohella myös muita seikkoja. Tähän viittaa myös se, että korrelaatio ei ole korkea tai erittäin korkea.

6.6 Avovastaukset

Ensimmäiseen avokysymykseen ”kerro omin sanoin, mikä on mielestäsi työpaikkasi strategia” vastasi kaiken kaikkiaan 57 vastaajalta. Vastaukset, joissa pyydettiin kertomaan omin sanoin, mikä on yrityksen strategia voidaan jakaa teemojen perusteella viiteen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian muodostavat vastaukset, joissa kerrottiin suoraan yrityksen strategia tai perustehtävä. Tällaisia vastauksia kertyi 29 kappaletta, mikä on puolet avokysymyksiin vastanneista. Toinen selkeä kategoria oli vastaukset, joissa korostettiin voiton tavoittelua tai maksimointia strategiana. Eräs vastaajista muotoili asian näin: ”kannattavuuden parantaminen, asiakkuuksien ylläpito ja kehittäminen”. Tämänkaltaisia vastauksia oli 14 kappaletta. Kolmas kategoria muodostui vastauksista, jotka korostivat palveluiden tarjoamista tärkeimpänä strategiana, ja tällaisia vastauksia oli neljä kappaletta. Erään vastaajan mukaan yrityksen strategia oli ”toimittaa asiakasyrityksille heidän tarvitsemiaan palveluita”. Neljäs erottuva kategoria oli negatiiviset vastaukset tai se, ettei tiedä. Esimerkkeinä tämänkaltaisista vastauksista oli lyhyesti ”jeesustelu” tai pidemmin ”[t]ätä ei ole kerrottu. Ainoa, mikä välittyy on saada työtunnit ja muut kulut alas ja tulos ylös”. Negatiivisia vastauksia oli yhteensä kuusi kappaletta. Viimeinen kategoria on muut vastaukset, joita ei pystynyt kategorioimaan. Nämä vastaukset olivat joko ympäröiväisiä tai keskittyivät asioihin, jotka eivät varsinaisesti liity yrityksen strategiaan. Esimerkkinä tästä oli erään vastaajan napakka vastaus ”ihmisläheinen”. Näitä tapauksia avovastauksista oli neljä kappaletta.

Toiseen avokysymykseen ”kerro omin sanoin, miksi olet/et ole tyytyväinen työpaikkasi strategiasta kertovaan viestintään” vastasi 50 vastaajaa. Vastaajista 22 oli tyytymättömiä yrityksen sisäiseen viestintään ja 25 oli tyytyväisiä. Kolme vastaajaa antoi vastauksissaan sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä kommentteja tai vastaavasti ei osannut vastata kysymykseen. Viestintään tyytymättömät kertoivat syiksi ennen kaikkea viestinnän puutteen tai konkretian puutteen. Negatiivisesti vastanneet kokivat, ettei strategia konkretisoidu työntekijälle eikä motivoi heitä. Lisäksi nostettiin esille eri organisatoristen

tai maantieteellisten alueiden eriarvoinen asema viestinnän suhteen. Negatiivisesti vastanneet avasivat ajatuksiaan esimerkiksi seuraavasti:

Strategia pitäisi konkretisoida ja palastella riittävän pieniin osiin, jotta jokaisella organisaation tasolla ymmärretään sen merkitys. Välillä viestintä kulkee liian ylätasolla.

*Viestintä on liian vähäistä. Ja kommunikointi myös. Viestintä ja käytäntö ei aina koh-
taa.*

Strategian laatimiseen ei osallistettu tavallisia työntekijöitä ja strategia ei ole kovin konkreettinen, jolloin se olisi helpompi ottaa käyttöön omassa työssä.

Helsinkikeskeistä, eri paikkakunnat eriarvoisessa asemassa.

Viestintään positiivisesti suhtautuneet kokivat, että viestintää tulee monipuolisesti ja oikeista kanavista. Heidän joukossaan strategiaa pidettiin selkeänä ja yhteiskunnallises-
tiken arvokkaana. Myönteisistä vastauksista esimerkkeinä seuraavat:

Strategia on yhteiskunnallisesti arvokas.

*Kuukausipalavereissa käsittelemme ajankohtaisia asioita ja näin pitäisi kaikkien työn-
tekijöiden tietää tavoitteemme ja toimintamallimme.*

Tietoa tulee tarpeeksi, jotta pystyn toteuttamaan strategiaa työssäni.

Olen tyytyväinen, koska viestintää tehdään jatkuvasti.

Kolmanteen avokysymykseen ”onko sinulla yleisiä ajatuksia työpaikkasi arvoista ja asemasta yhteiskunnassa” vastasi 39 työntekijää. Näistä vastaajista seitsemän kommentoi ainoastaan, että heillä ei ole kommentoitavaa. Lopuista vastauksista positiivisia oli 23 ja negatiivisia yhdeksän kappaletta. Negatiivisia ajatuksia kirvoittivat yrityksen ulkopuolisten ihmisten ajatukset yrityksestä, mutta erityisesti kokemus siitä, että yrityksen arvot paperilla ja konkreettiset teot ovat ristiriidassa keskenään. Vastaajat muotoilivat esimerkiksi näin:

Yleisesti ottaen yrityskulttuuri (kansainvälisellä tasolla) on monipuolinen, joka ei vain ole rantautunut Suomeen saati omaan yksikköni. Yrityksen maine on erittäin negatiivinen eikä sitä kotimaisen johdon strategian mukaan yritetä edes muuttaa.

Arvot ovat "sanahelinää", ne eivät konkretisoidu jokapäiväisessä työssä.

Positiiviset kommentit liittyivät niin ikään arvoihin ja vastuullisuuteen. Monet vastaajista kokivat, että yrityksen ja omien arvojen limittyminen toivat lisäarvoa ja mielekkyyttä omaan työhön. Myös yhteiskunnallinen puoli nostettiin vastauksissa esille esimerkiksi turvapaikanhakijoiden työharjoitteluiden sekä tasa-arvon kautta. Positiivisissa vastauksissa hyväksi koetut arvot, ajan hermolla oleminen sekä yritysvastuu koettiin luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävänä tekijänä. Positiivisia vastauksia olivat muun muassa seuraavat:

Koen työpaikkani arvot omikseni ja pidän niistä puhumista tärkeänä. Työntekijöitä on hyvä välillä muistutella niistä, jottei työ ala tuntua merkityksettömältä.

X³ on selvästi ottanut hyväntekeväisyyspainotteisen empaattisen aspektin viestintään, mikä tukee kyllä omia arvojani.

Arvomme ovat erittäin hyvin ajantasalla nyt ympärillä olevan maailman kanssa, olemme edelläkävijöitä monella alueella, teemme jatkuvasti työtä kilpailukykyämme ylläpitämiseksi mm. Ambassador-koulutuksilla.

Minun ja työpaikkani arvojen pitää kohdata, muuten työnteko ei ole mukavaa!

³ X tarkoittaa kohdeyritystä.

7 Diskussio

”Yesterday’s weirdness is tomorrow’s reason why.”

– Hunter S. Thompson, The Curse of Lono (1983)

Edellisessä luvussa (luku 6) esittelin kyselyn tulokset. Tässä luvussa käyn läpi tuloksia aiemman tutkimuksen ja teorian valossa ja pohdin, mitä tulokset merkitsevät kohdeorganisaatiolle. Luku koostuu kappaleista, jotka on jaettu tutkimuskysymyksiini mukaisesti. Tässä luvussa vastaan siis kaikkiin tutkimuskysymyksiini ja nostan esiin aineistosta nousevia oivalluksia.

7.1 Strategian ja arvojen tunteminen sekä viestintä

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kartoittaa, miten hyvin työntekijät tuntevat organisaation strategian ja arvot, ja miten siitä on heille viestitty.

Strategialla pyritään luomaan organisaatiolle yhteisiä tavoitteita, mutta tärkeää on myös, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi (Aula & Mantere 2005; 123). Kyselyn perusteella strategia ja siihen liittyvät missio, visio sekä arvot tunnetaan erittäin hyvin (kuvio 5). Erityisen hyvin kyselyyn vastanneet tunsivat arvot (91 %) ja mission (90 %). Juholinin (2010, 112) mukaan strategian tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään, mihin työnteolla pyritään. Kyselyn perusteella työntekijöillä on erittäin hyvin tiedossa, mitä heiltä odotetaan strategian puitteissa. Tieto ei kuitenkaan aina johda tekoihin, kuten kysymys strategian vaikutuksista omaan työhön osoittaa (liite 4, taulukko 27). Kyselyn ja tutkimuksen perusteella yrityksen kannattaisikin panostaa juuri yksilökohtaiseen keskusteluun siitä, mitä strategia kullekin työntekijälle tai yksikölle tarkoittaa, ja miten ihmiset saadaan sitoutumaan ja toteuttamaan strategisia linjauksia jokapäiväisessä työssä. Juuri käytännön tulkintojen kautta työntekijät alkavat työskennellä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi päivittäin (Mantere et al. 2006, 12, 81). Kun työntekijät ovat määrittelemässä sekä strategiaa että oman työnsä organisatorisia tavoitteita,

vaikutukset ulottuvat myös työtyytyväisyyteen (Harju ja Keskinen, 1988, 44, 105, 118, 122).

Kyselyn tulosten perusteella yrityksessä on vallalla klassisen ja systeemisen strategiakäsityksen yhdistelmä. Klassisen strategiakäsityksen mukaisesti strategian tarkoituksena on saavuttaa taloudellista voittoa, ja se on johdon vastuulla. Tätä tukevat tulokset, että ainoastaan 11 prosenttia vastaajista oli jollain tavalla ollut mukana strategian suunnittelussa ja että 61 prosenttia kokee strategian pyrkivän lisäävän ennen kaikkea taloudellista voittoa (kuvio 6; liite 4, taulukko 20 ja 22). Vastaukset strategian ja arvon muutoksista markkinatilanteen mukaan hajaantuivat paljon. Systeemisen käsityksen mukaisesti yritys taas on yhteiskunnallisen järjestelmän tuote, jossa arvot ohjaavat yrityksen toimintaa taloudellisen voiton ohella. Yhteensä 62 prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksellä on yhteiset ja kuvaavat arvot, jotka myös tietyssä määrin toteutuvat käytännössä (53 %) (liite 4, taulukko 30 ja 33). Strategia on riippuvainen toimintaympäristöstään mutta erillinen kilpailijoistaan. (Whittington 2001, 3–5, 11, 26–27, 37.)

Strategiaviestiminen on työntekijöiden mukaan lähes poikkeuksetta hyödyllistä (86 %). Juholinin mukaan (1999, 85) strategia on juuri viestintäosaamisen käyttämistä ja soveltamisesta yrityksen jokapäiväisessä työssä. Se, että viestimisen ymmärrettävyys (71 %) ei kuitenkaan saavuta läheskään samoja lukemia kuin hyödyllisyys kertoo siitä, että strategiaviestinnässä on vielä tehtävää. Lähes kolmannes vastaajista (31 %) ei ole tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään. Tämä saattaa johtaa vaikeuksiin yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Koska strategia on tärkeä yrityksen sisäisen motivaation luoja, sen viestintää työyhteisössä kannattaa panostaa (Mantere et al. 2006, 60). Avovastauksissa tuotiin niin ikään esille tyytymättömyys strategiaviestintään: osa vastaajista koki, että strategiaviestintää ei ole tai että viestinnästä puuttuu konkretia, jonka avulla tietoa voisi käyttää omassa työssään. (Kuviot 3 ja 9.)

Yrityksen viestintä vaikuttaisi suurilta osin olevan ylhäältä alaspäin toteutettua strategiaviestintää (Hämäläinen & Maula 2004, 53–58). Kyselyn perusteella hyvin harvat ovat olleet mukana luomassa strategiaa (11 %), joten vuorovaikutteisuus myös viestinnässä lienee melko vähäistä. Lisäksi vastaajista ehdoton enemmistö, yhteensä 105 vastaajaa, sanoivat saaneensa tietoa yrityksen strategiasta ja arvoista juuri esimieheltään.

Käytäväpuhetta piti tiedonsaamisen kanavana ainoastaan 17 vastaajaa. Kaiken kaikkiaan 75 prosenttia vastasi suoraan, että pääsääntöisesti viestintä yrityksessä tapahtuu johdolta alaspäin, mikä tukee strategiaviestinnän kulkua Hämäläisen ja Maulan luokittelun perusteella. (Kuvio 6 ja taulukko 1.)

Kyselyn perusteella yrityksen työntekijät tuntevat yrityksen strategian ja arvot erittäin hyvin. Tutkimus ei ole kattava otos koko yrityksestä, mutta koska vastaajamäärä on hyvä, on kyseessä kuitenkin suuntaa-antava otos strategian ja arvojen tuntemisesta. Koska suurin osa vastaajista oli esimiesasemassa, voidaan sanoa, että ainakin esimiesasemassa olevat ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja strategian. Tämä antaa hyvät lähtökohdat strategian jalkauttamiselle koko yritykseen yhtä hyvin, sillä esimiehet ovat erityisasemassa jalkauttamisprosessissa (Mantere et al. 2006, 12, 81). Strategiaviestinnässä on kyselyn mukaan vielä parantamisen varaa. Vaikka strategiaviestintään ollaankin melko tyytyväisiä, ei se vaikuta olevan kovinkaan vuorovaikutteista. Jotta yritys voi toteuttaa strategiaa ja arvoja jokapäiväisessä työssä, on työntekijät osallistettava sekä strategiaprosessiin että siitä viestimiseen (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 38, 144). Strategiaviestintään panostaminen ja sen kohdentaminen tekee viestinnästä ymmärrettävää ja konkreettista. Kun strategiaviestintä on linjassa arvojen ja strategian kanssa, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja yrityksen arvostus kohentuu. Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistaminen strategian, arvojen ja vision muodostamiseen vievät kohti työhyvinvoinnin korkeinta porrasta, jossa työntekijä tuntee vision ja tavoitteet ja ymmärtää, miten itse voi toteuttaa niitä arjessa (Rauramo 2012, 132, 147).

Avovastaukset tukevat kyselyn tuloksia siitä, että strategia ja arvot tunnetaan hyvin työntekijöiden keskuudessa. Puolet avokysymyksiin vastanneista kertoi yrityksen strategian omin sanoin avovastauksessa. Avovastaukset tukevat myös kuvaa yrityksestä klassisen ja systeemisen strategiakäsityksen yhdistelmänä, sillä voiton tavoittelu tärkeimpänä strategisena tavoitteena nousi toiseksi suosituimmaksi teemaksi. Viestinnän osalta tuli odotetusti sekä positiivisia että negatiivisia vastauksia. Yrityksen kannalta huomion arvoisia ovat vastaukset, joissa toivottiin työntekijöiden osallistamista strategian laadintaan mutta myös kritiikki alueiden eriarvoisesta asemasta viestinnän suhteen.

7.2 Strategia ja arvot jokapäiväisessä työssä

Toisessa tutkimuskysymyksessäni etsin vastausta siihen, miten yrityksen strategia ja arvot näkyvät yrityksen ja työntekijöiden jokapäiväisessä työssä.

Työntekijöitä ei välttämättä kiinnosta itse strategia tai siihen liittyvä jargon, vaan ennemminkin se, miten strategia vaikuttaa juuri heidän työhönsä (Mantere et al. 2006, 11, 55, 121). Siihen nähden strategian jalkauttaminen kohdeorganisaatiossa on onnistunut hyvin. Yhteensä 75 prosenttia vastaajista kertoi toteuttavansa strategiaa oman työnsä kautta. Korkea lukema saattaa osittain selittyä sillä, että vastaajista moni toimi esimiesasemassa. Lukema ei kuitenkaan selity ainoastaan esimiesten määrällä, vaan vaikuttaa siltä, että strategia on omaksuttu hyvin ja sitä tuodaan esille työtehtävien kautta. Tätä vahvistaa myös se, että yli puolet (51 %) kertoi muuttaneensa omia työtapojaan, jotta voisi paremmin toteuttaa yrityksen strategiaa. Toisaalta se, että lähes kolmannes ei ottanut mitään kantaa kysymykseen voi viestiä siitä, että strategian merkityksestä omaan työhön ei välttämättä olla edes paljoa ajateltu. (Liite 4, taulukko 25 ja 27.)

Samansuuntaisia viitteitä antoi kysymys siitä, onko strategian merkityksestä omaan työhön keskusteltu oman esimiehen kanssa (liite 4, taulukko 17). Edelleen puolet (53 %) oli keskustellut esimiehensä kanssa aiheesta. Kuitenkin merkittävämpää on, että kolmannes (33 %) ei ollut keskustellut aiheesta esimiehensä kanssa. Koska strategian jalkauttamisessa strategian merkitys omaan työhön on yksi tärkeimmistä asioista, on esimiesten toiminnassa edelleen parantamisen varaa (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 38, 144). Mantere et al. (2006, 60) uskoo, että loppujen lopuksi monet haluavat tehdä työtä, jolla on merkitys. Strategian jalkauttamisen onnistumisessa on siis erittäin tärkeää ottaa kaikki työntekijät huomioon.

Kyselyn tulokset työntekijöiden osallistamisesta strategiaprosessissa ovat erittäin selkeästi linjassa Lewisin (2006, 40–42) tutkimuksen kanssa. Vastaajista ainoastaan 11 prosenttia oli ollut mukana laatimassa yrityksen strategiaa, vaikka vastaajista lähes kaksi kolmasosaa oli esimiesasemassa (kuvio 6). Yhteensä 71 prosenttia sanoi, etteivät he olleet mukana laatimassa strategiaa. Kuitenkin, kun kysyttiin, haluavatko työntekijät olla mukana laatimassa strategiaa, olivat tulokset täysin päinvastaisia todellisuuden

kanssa: yhteensä 65 prosenttia vastaajista haluaisivat osallistua strategian laadintaan ja ainoastaan 11 prosenttia ei halunnut ottaa osaa strategian luomiseen. Tutkimukset osoittavat, että strategia toimeenpannaan parhaiten, kun mielipiteitä kuullaan. Kysely kuitenkin vahvistaa myös tutkimustulokset siitä, että strategian tosiasialliset toimeenpanijat eivät halua antaa työntekijöille sananvaltaa strategiaa laadittaessa (Juholin 2010; Lewis 2006; Mantere et al. 2006; Vesterinen 2006.)

Kyselyn perusteella strategia ja arvot näkyvät työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Moni pyrkii toteuttamaan strategiaa omassa työssään. Työ on lähes poikkeuksetta ihmisille tärkeää, ja ura on suuremmassa mittakaavassa tärkeä osa hyvää elämää. Arvojen merkitys nousee myös tärkeäksi, sillä moni haluaa työtä, joka vastaa omia arvoja. Avovastaukset tukivat arvojen merkitystä omassa työssä. Omien ja työpaikan arvojen kohtaavuus koettiin erityisen tärkeänä ja sen koettiin luovan merkityksellisyyttä työn tekemiseen. Kyselyn perusteella työntekijät kyllä kokevat melko vahvasti, että työpaikan arvoilla on merkitystä töissä viihtymiseen (66 %) mutta, kun on kyse työpaikan vastaanottamisesta, arvojen merkitys ei ole kovinkaan suuri. Tämä viitanee siihen, että arvojen merkitys korostuu työsuhteen pidentyessä, kun työidentiteetti alkaa muodostua. Kun kyse on työn saamisesta, arvoista ollaan valmiita tinkimään, mutta jos työsuhde on pitempi, on sillä merkitystä työssä viihtymiseen ja kenties myös samassa työpaikassa pysymiseen. Tämä viittaa myös siihen, että arvoilla ja sitä myöten myös strategialla on merkitystä työtyytyväisyyteen.

7.3 Strategia ja arvot sekä työtyytyväisyys

Kolmas tutkimuskysymykseni kysyi, voiko strategialla ja arvoilla sanoa olevan yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Strategiaviestintään tyytymättömyys saattaa heijastella myös puutteisiin työtyytyväisyydessä (Hämäläinen & Maula 2004, 43). Siihen nähden, että sisäisen viestinnän tyytyväisyydessä oli parantamisen varaa, oli vastaajat työhönsä hyvin tyytyväisiä kokonaisuudessa (81 %). Tyytyväisyys työtehtäviin oli niin ikään suurta (80 %). Yrityksen henkilöstö kokee kuitenkin jonkinasteista tyytymättömyyttä työolosuhteisiin ja työmäärään. Työolosuhteisiin tyytyväisiä oli 62 prosenttia mutta samalla tyytymättömiä oli 29 pro-

senttia. Vastaavasti työmäärään tyytyväisiä oli 57 prosenttia ja tyytymättömiä yhteensä 28 prosenttia. (Kuvio 9.)

Työ, jolla on merkitys, on tavoite monelle työssäkäyvälle. Puitteet yrityksessä on tähän kunnossa, mutta kiinnittämällä huomiota työolosuhteisiin ja työn määrään sekä viestintään, voi työtyytyväisyys parantua edelleen, koska työtyytyväisyys syntyy johtamisen, viestinnän ja työilmapiirin yhteisvaikutuksessa. (Juholin, 1999, 70–72). Yrityksen kannalta työtyytyväisyys johtaa yleensä työhön panostamiseen ja samalla yrityksen ulkoisen mielikuvan paranemiseen työpaikan ulkopuolella käytävän keskustelun muodossa (Vesterinen 2006, 93). Työtyytyväisyyteen panostaminen ja ongelmakohtiin puuttuminen parantavat sekä ihmisten henkilökohtaista elämänlaatua että yrityksen toimintaa. (Pekkola et al. 2013, 10; Spector 1997, 2; Vesterinen 2006, 7, 41, 93, 96.) Viestintätyytyväisyyteen panostaminen (61 %) vaikuttaisi luultavasti myös työolosuhteisiin tyytyväisten määrään (62 %). Strategiaviestintä ja johtaminen sinänsä vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että viestintätyytyväisyyteen (Juholin 1999, 74). On kuitenkin muistettava, että työtyytyväisyys ei ole staattinen tila, vaan dynaaminen ja muuttuva ominaisuus, johon vaikuttaa kyselyssä kysytyjen asioiden lisäksi monet muut asiat, kuten oma henkilökohtainen elämäntilanne, omien arvojen ja tavoitteiden muuttuminen tai työpaikalla tapahtuvat muutokset (Harju & Keskinen 1988, 22–25, 41–42; Locke 1976, 1304; Pekkola et al. 2013, 8; Judge et al. 2001, 28; Juholin 2010, 45; Vesterinen 2006, 96).

Korrelaatioanalyysi kuitenkin osoittaa, että strategian ja arvojen tuntemisella on selkeä yhteys kokonaistyötyytyväisyyteen (taulukko 2). Ehdoton enemmistö kyselyyn vastanneista koki olevansa tyytyväisiä työhönsä ja kertoi tuntevansa yrityksen strategian ja arvot. Strategian tuntemisen sekä arvojen tuntemisen ja yleisen työtyytyväisyyden välillä oli melko korkea korrelaatio (molemmissa $r = 0,58$, $p < 0,01$). Huomattavaa on, että lähes kaikkien testaamieni muuttujien kohdalla tulos oli tilastollisesti merkitsevä. Tämä antaa selkeän vastauksen kolmanteen tutkimuskysymykseen: strategialla ja arvoilla on yhteys työtyytyväisyyteen.

Avovastausten avulla saadaan edelleen lisätukea strategian ja arvojen tuntemisen ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä. Avovastauksissa kävi selkeästi ilmi, että ihmiset pitävät työpaikan ja omien arvojen yhtenevää tärkeänä. Myös se, että yrityksessä

tehdään jotakin yhteiskunnallista ja että arvot näkyvät myös käytännössä oli vastaajille tärkeää. Jotta työntekijä voi luottaa ja uskoa työnantajaansa, on sanojen ja tekojen oltava samassa linjassa. Luottamus, usko ja uskollisuus luovat tyytyväisyyttä. Silloin työntekijäkään ei koe työpaikkansa arvomaailmaa ja todellista maailmaa ristiriitaisena, ja hän voi olla aidosti ylpeä työpaikastaan. (Harju & Keskinen 1988, 22–25, 41–42; Locke 1976, 1304; Valentine & Hollingworth 2015, 215–223.)

8 Lopuksi

“No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main.”

– John Donne, Devotions upon Emergent Occasions (1624)

Tämä tutkimus sai alkunsa OSG Viestinnän pyynnöstä tutkia strategiaan, arvoihin, työtyytyväisyyteen ja yhteiskunnallisuuteen liittyviä aiheita. Tutkimus ei ole aiheensa kannalta ainutlaatuinen, mutta se antaa tärkeää tietoa siihen osallisina olleille. OSG Viestintä saa erityisesti tietoa siitä, miten se on onnistunut viestimään strategiasta eräässä asiakasorganisaatiossaan, ja mihin osa-alueisiin sen kenties jatkossa kannattaa panostaa. OSG Viestintä saa selkeää tukea omaan työhönsä hyvän elämän viestintätoimistona: työtyytyväisyys rakentaa hyvää elämää ja strategia ja arvot rakentavat työtyytyväisyyttä. Kohdeorganisaatio taas saa työntekijöidensä asenteista, tiedoista ja ajatuksista paljon rakennusaineita omaan työskentelyynsä. Kohdeorganisaatio voi tutkimuksen avulla työstää sekä strategiaansa ja arvojaan että siihen kohdistuvaa viestintää työntekijälähtöisemmäksi ja maantieteellisesti tasa-arvoisemmaksi. Kohdeorganisaatio saa tietoa työntekijöidensä kipupisteistä strategian, strategiaviestinnän ja työtyytyväisyyden suhteen.

Tämä tutkimus on osa pitkää strategian ja työtyytyväisyyden tutkimuksen jatkumoa. Se vahvistaa aikaisempia tutkimuksia moneltakin osin tulosten kautta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda uutta tieteen saralla, vaan vahvistaa olemassa olevia tutkimuksia ja antaa tietoa, jota tutkimuksen tilaaja ja kohdeorganisaatio voivat työstää eteenpäin. Näissä tavoitteissaan tutkimus onnistui hyvin. Tutkimus vastaa moniin kohdeorganisaatiolle tärkeisiin kysymyksiin, kuten miten hyvin strategia ja arvot tunnetaan, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä ja millaista viestintää työntekijät kaipaavat.

Hyvän elämän ja hyvän työelämän tavoittelu on erityisen ajankohtaista, kuten Sitran vuoden 2016 megatrendeistä käy ilmi (Kiiski Kataja 2016). Tutkimukseni antaa selkeän vastauksen siihen, että strategian ja arvojen tunteminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Koska työtyytyväisyys luo kilpailuetua markkinoilla, on kannattavaa panostaa selkeään

strategiaan sekä arvoihin, jotka henkilöstö voi allekirjoittaa (Ojala & Ahonen 2005, 71–83; Kiiski Kataja 2016, 18). Tämä tutkimus argumentoi vahvasti strategian puolesta, jota jokainen työntekijä voi omassa työssään toteuttaa. Johtoportaalta tulevat ylevät tavoitteet eivät jalkauta strategiaa, vaan siitä pitää keskustella omissa yksiköissä, omien esimiesten kanssa ja omaan työhön suhteuttaen. Avoin keskustelu strategiasta ja arvoista arkisessa työssä voi johtaa siihen, että työntekijät toteuttavat strategiaa joka päivä. Eri-tyisesti arvot nousivat tämän tutkimuksen keskiöön. Jos yrityksen arvot ja teot ovat ristiriidassa, työntekijöiden luottamus kärsii ja sen myötä yrityksen imago ulospäin kärsii (Valentine & Hollingworth 2015, 215–223). Kuten eräs vastaajista sanoi: ”[t]yöntekijöitä on hyvä välillä muistutella niistä (arvoista), jottei työ ala tuntua merkityksettömältä.”

Monia kysymyksiä jäi kuitenkin vielä auki, ja on monia jatkotutkimusaiheita, joilla saatuja tuloksia voidaan syventää ja täsmentää. OSG Viestintä voi jatkaa samaa tutkimusta muiden asiakasorganisaatioidensa kanssa, jolloin he voivat kerätä lisää vertailukelpoista dataa oman viestintänsä onnistumisesta. Kohdeorganisaatiossa on myös monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi työtyytyväisyyteen voisi paneutua tarkemmin yrityskulttuurin ja työilmapiirin tutkimuksen kautta ja etsiä juuri tässä yrityksessä olevia työtyytyväisyyden kipukohtia. Muita mielekkäitä jatkotutkimusaiheita olisi esimerkiksi laadullinen tutkimus, jossa paneuduttaisiin tarkemmin työtyytyväisyyden, strategian ja arvojen yhteyteen sekä ainoastaan esimiehille tai ainoastaan suorittavan tason työntekijöille suunnattu tutkimus, jossa päästäisiin paneutumaan syvemmin työntekijäryhmien tuntemuksiin ja kokemuksiin strategiasta.

Voidaan tutkitusti sanoa, ettei ole yhdentekevää, millaiset arvot yrityksellä on tai miten työntekijöitä strategian luomiseen ja toteuttamiseen osallistetaan. Yritys on yksikkö, joka koostuu yksilöistä, jotka työskentelevät yrityksen puolesta. Yrityksen positiivinen tai negatiivinen maine syntyy lähtökohtaisesti sisältä päin. Työntekijöiden osallistaminen on voimavara, joka kannattaa valjastaa hyödyksi, peloista huolimatta, sillä se luo tyytyväisyyttä. Työntekijöiden tyytyväisyyteen taas kannattaa panostaa taloudellisista, maineen hallinnallisista, yhteiskunnallisista ja elämänhallinnallisista syistä. Mikäli yrityksen arvot ja strategia ovat yhteneviä yrityksen tekojen ja työntekijöiden näkemyksen kanssa, se näkyy ja kuuluu myös ulospäin, eikä sitä seuraavaa aitoa vaikutusta voi ostaa rahalla.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R.** (toim.) (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.
- Alkula, T., Pöntinen, S., & Ylöstalo, P.** (2002). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät (4. p. ed.). Helsinki: WSOY.
- Asgary, N. & Mitschow, M. C.** (2002). Toward a model for international business ethics. *Journal of Business Ethics* 36 (3) 239–246.
- Aula, P., & Mantere, S.** (2005). Hyvä yritys : Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Björge, A. K. & Whittaker, S.** (2015). *Corporate values: a linguistic approach*. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 15(3) 347–362.
- Donaldson, T.** (1996). Values in tension: Ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5), 48—62.
- Great place to work** (2017). <http://www.greatplacetowork.fi> vierailtu 3.4.2017.
- Hakanen, J.** (2004). Työuupumuksesta työn imuun : Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harju, A., & Keskinen, S.** (1988). Työn tavoitteiden yhteys työtyytyväisyyteen ammatinvalintapsykologeilla. Turku: Turun yliopisto.
- Harjula, H.** (2009). Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja strategiaviestinnästä. Taustatutkimus kansainvälisessä asiantuntijayrityksessä. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, puhetieteiden laitos.
- Hemp, P. & Stewart, T.A.** (2004). Leading change when business is good. *Harvard Business Review*, 62.
- Herzberg, F. , Mausner, B. & Snyderman, B.** (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (2009). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P.** (2004). *Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS*. Hamina: Yrityssanoma Oy.
- Hämäläinen, V., & Maula, H.** (2004). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001).** *Job satisfaction: A cross-cultural review*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 25–52). London, UK: Sage.
- Juholin, E. (1999).** *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2007).** *Työyhteisöviestinnän uusi agenda: Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. (2010).** *Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas*. Helsinki: Infor.
- Khandelwal, K. A. & Mohendra, N. (2010).** *Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members?* *Vikalpa: The journal for decision makers*. Volume 35 (3), 19–36.
- Kiiski Kataja, E. (2016).** *Megatrendit 2016 — Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Sitra.
- Koivisto, M. (2015).** *Tietoa, tukea vai ahdistusta? Internetin merkitys syöpään sairastuneiden lasten perheissä*. Viestinnän pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Kramer, M., Dougharty, D. & Pierce, T. (2004).** *Managing uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition*. *Human Communication Research*. Vol. 30, No. 1. 71–101.
- Kuula, A. (2006).** *Tutkimusetiikka : Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- KvantiMOTV – Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto (2013).**
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>, vierailtu 10.9.2017.
- Lewis, L. K. (2006).** *Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance*. *Western Journal of Communication*, 70, 23–46.
- Locke, E. A. (1969).** *What is job satisfaction?* *Organizational Behaviour and Human Performance* 4, 309–336.
- Locke, E. A. (1970).** *Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis*. *Organizational Behaviour and Human Performance* 5, 484–500.
- Locke, E. A. (1976).** *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.

- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006).** *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön* ([Uud. p.] ed.). Helsinki: Edita.
- Maslow, A. H. (1943).** *A theory of human motivation*. Psychological Review. 50 (4): 370–96.
- Metsämuuronen, J. (2005).** *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005).** *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York (NY): Free Press.
- Mosley, R. W. (2007).** *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management 15 (2) 123–134.
- Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R. & Kidwell, R. E. (2015).** *Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct*. Springer Netherlands: Journal of Business Ethics pp 1–7. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1007/s10551-015-2885-9>.
- O'reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991).** *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of management journal Vol. 34 (3) 487–516.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005).** *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. (2013).** *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Unigrafia.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016)** The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. European Journal of Marketing, Vol. 50 (9/10) 1575–1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>.
- Pincus, J. D. (1986).** Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research, 12 (3), 395–419.
- Rampl, L. V. & Kenning, P. (2014)** *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*. European Journal of Marketing, Vol. 48 (½) 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>.
- Rauramo, P. (2012).** *Työhyvinvoinnin portaati: Viisi vaikuttavaa askelta*. (2. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.
- Rodwell, J.J., Kienzle, R. ja Shadur, M.A. (1998).** *The relationship among work-*

related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of *communication*. *Human Resource Management*, 37. 277–293.

Rouhiainen, M. (2003). *Yrityksen strategiaviestintä – keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä muutoksen viestinnästä*. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Sheehan, N. T., Isaac, G. E. (2014) *Principles operationalize corporate values so they matter*. *Strategy & Leadership*, Vol. 42 (3) 23–30, <https://doi.org/10.1108/SL-03-2014-0021>.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

StegaroIU, I.; Talal, M. (2014). *The importance of developing internal communication strategy*. *Valahian Journal of Economic Studies: Targoviste* 5.1. 63–70.

Valentine, S. & Hollingworth, D. (2015). *Communication of Organizational Strategy and Coordinated Decision Making as Catalysts for Enhanced Perceptions of Corporate Ethical Values in a Financial Services Company*. *Employ Respons Rights Journal*, 27:3. 213–229. doi:10.1007/s10672-014-9253-2.

Vallaster, C. & Lindgreen, A. (2011). *Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand*. *Industrial Marketing Management* Vol. 40 (7) 1133–1143.

van Vuuren, M., de Jong, M.D.T. & Seydel, E.R. (2007). *Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment*. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 (2) 116–28.

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Venäläinen, P. (2013). *Tykkäyksistä ja klikeistä vuoropuheluun – Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi sosiaalisessa mediassa*. Viestinnän pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.

Vesterinen, P. (toim.) (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* (2. painos). London: Thomson.

Williams, S. L. (2011). *Engaging values in international business practice*. *Business Horizons* 54 (4) 315–324.

- Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M.** (1992). *Strategic Management Text and Cases*. Neeham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Åberg, L.** (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1

Wanted: Organisaatiot, joita kiinnostaa strategian toteutuminen ja onnelliset työntekijät

Hei,

Opiskelen Helsingin yliopistossa viestintää ja teen Pro gradu -tutkielmaa yhteistyössä viestintätoimisto OSG:n kanssa. Etsimme OSG:n kanssa organisaatioita mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään henkilöstön strategian tuntemisen ja työtyytyväisyyden yhteyttä.

Tutkimus toteutetaan toukokuussa sähköisenä kyselynä työntekijöille, jotka eivät ole esimiesasemassa. Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee korkeintaan 15 minuuttia. Tutkimuksen valmistuttua osallistuneet organisaatiot saavat tietää, miten hyvin strategia on henkilöstön keskuudessa omaksuttu, ja toteutetaanko strategiaa päivittäisessä työssä. Lisäksi tutkimus tarjoaa vertailutietoa yhdestä tai kahdesta muusta organisaatiosta.

Kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia, joten valmiista tutkimuksesta ei käy ilmi organisaatioiden nimet, eikä yksittäisiä henkilöitä pystytä tunnistamaan tai yksilöimään.

Jotta tutkimuksen tuloksista tulee mahdollisimman kattavia ja vertailukelpoisia, toivon esimiesten kannustavan alaisiaan vastaamaan kyselylomakkeeseen.

Ilmoittakaa organisaationne mukaan tutkimukseen OSG:n Toni Perezille mahdollisimman pian!

Tutkimusterveisin

Annamari Alanne

annamari.alanne@helsinki.fi

Liite 2

Hei,

kirjoitan Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselle pro gradu -tutkielmaa strategian ja arvojen tuntemisesta yhteistyössä OSG Viestinnän kanssa. Tutkielman pohjana on oheisesta linkistä aukeava kysely, johon tarvitsen vastauksiasi. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja vastausaikaa on juhannukseen saakka.

Kyselyyn vastaaminen vie 5-10 minuuttia. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin voit valita asteikolta parhaiten sopivan vastausvaihtoehdon. Lopussa on lisäksi kolme avokysymystä, joihin voit vastata omin sanoin. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.

Suuri kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

Siirry kyselyyn tästä linkistä: <https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/80816/lomake.html>

Ystävällisin terveisin

Annamari Alanne

maisteriopiskelija, Helsingin yliopisto

annamari.alanne@helsinki.fi

Liite 3

Kysely työpaikan strategiasta ja arvoista

Tämä kysely kartoittaa työntekijöiden strategian tuntemista ja yrityksen strategiaviestintää. Kysely on osa Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselle tehtävää pro gradu -tutkielmaa. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä. Valitse asteikolta parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. Lopussa on lisäksi kolme avokysymystä, joihin voit vastata omin sanoin. Pyrithän vastaamaan kaikkiin kysymyksiin.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.

Suuri kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

Annamari Alanne

Maisteriopiskelija, Helsingin yliopisto

annamari.alanne@helsinki.fi

Kysymysten vastausvaihtoehdot ovat:

täysin eri mieltä

jokseenkin eri mieltä

ei eri eikä samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Taustakysymykset:

1. Sukupuoli

1. Nainen

2. Mies

2. Ikä

1. Alle 25 vuotta

2. 25-34 vuotta
 3. 35-44 vuotta
 4. 45-54 vuotta
 5. 55-64 vuotta
 6. 65- vuotta
3. Ylin koulutus
1. Peruskoulu
 2. Lukio
 3. Ammattikoulu
 4. Opistotaso
 5. Ammattikorkeakoulu
 6. Yliopisto tai korkeakoulu
4. Työvuodet tässä yrityksessä
1. Alle vuoden
 2. 1-5 vuotta
 3. 6-10 vuotta
 4. 11-19 vuotta
 5. Yli 20 vuotta
5. Asema tässä yrityksessä
1. Esimiesasemassa oleva toimihenkilö
 2. Toimihenkilö
 3. Toimipaikan esimies
 4. Toimipaikan työntekijä
- Muu

Strategiaviestintä

- Olen saanut tietoa organisaation strategiasta ja arvoista seuraavien kanavien/henkilöiden kautta
 - esimies
 - intranet
 - uutiskirje
 - käytäväpuhe

- sisäiset lehdet tai muut painotuotteet
- organisaation ulkopuolelta
- työpajat
- virkistyspäivät
- en ole saanut tietoa organisaation strategiasta ja arvoista.
- muu
- Olen tyytyväinen organisaation sisällä tapahtuvaan viestintään
- Strategiasta viestiminen työpaikallani on ymmärrettävää
- Strategiasta viestiminen työpaikallani on hyödyllistä
- Tiedän, mikä on työpaikkani missio
- Muistan työpaikkani vision
- Viestintä työyhteisössäni kulkee pääsääntöisesti johdolta alaspäin
- Saan tietää suurimman osan työyhteisöni asioista keskustelemalla kollegoideni kanssa
- Saan esimieheltäni riittävästi tietoa organisaation kannalta tärkeistä asioista
- Haluan osallistua organisaationi tavoitteiden ja suuntaviivojen laadintaan
- Työpaikkani arvot näkyvät sisäisessä viestinnässä
- Olen keskustellut esimieheni kanssa siitä, miten strategia ja arvot liittyvät juuri minun työhöni

Strategia ja arvot

- Tunnen työpaikkani strategian
- Tiedän, mitkä ovat työpaikkani arvot
- Olin mukana suunnittelemassa organisaation strategiaa
- Työpaikkani strategia muuttuu liian usein
- Työpaikkani strategia pyrkii ennen kaikkea lisäämään taloudellisia voittoja
- Työntekijöitä kuunnellaan, kun strategiaa tai arvoja muutetaan
- En ymmärrä, miten strategia hyödyttää organisaatiota
- Olen muuttanut omia työtapojani, jotta voin paremmin toteuttaa organisaation strategiaa
- Työpaikkani strategia ja arvot muuttuvat vallitsevan markkinatilanteen mukaan
- Toteutan strategiaa omassa työssäni ja yksikössäni
- Organisaation arvoilla ei ole merkitystä työmotivaatiooni tai työssä viihtymiseeni

- Strategia on johdon laatima, eikä se vaikuta päivittäiseen työhöni
- Työpaikallani on yhteiset arvot, jotka kuvaavat hyvin organisaatiota
- Työpaikan arvoilla oli merkitystä, kun otin vastaan nykyisen työpaikkani
- Työpaikkani arvot vastaavat omaa arvomaailmaani
- Työpaikkani arvot toteutuvat mielestäni käytännössä

Työtyytyväisyys

- Työni on minulle tärkeää
- Olen tyytyväinen työhöni kokonaisuutena
- Olen tyytyväinen työtehtäviini
- Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (esim. työkaverit, palkka, tilat)
- Olen tyytyväinen työmäärääni
- Organisaation yhteiskunnalle tekemä hyöty (esim. hyväntekeväisyys) lisää työtytyväisyyttäni
- Koen ylpeyttä, kun kerron työnantajastani työpaikan ulkopuolella

Avokysymykset

- Kerro omin sanoin, mikä on mielestäsi työpaikkasi strategia.
- Kerro omin sanoin, miksi olet/et ole tyytyväinen työpaikkasi strategiasta kertovaan viestintään.
- Onko sinulla yleisiä ajatuksia työpaikkasi arvoista ja asemasta yhteiskunnassa.

Liite 4

Taulukko 1: Vastaajien sukupuolijakauma (prosentti)

Nainen	89
Mies	11
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 2: Vastaajien ikäjakauma (prosentti)

Alle 25 vuotta	1
25-34 vuotta	12
35-44 vuotta	30
45-54 vuotta	39
55-64 vuotta	18
Yli 65 vuotta	0
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 3: Vastaajien Koulutus (prosentti)

Peruskoulu	1
Lukio	4
Ammattikoulu	18
Opistotaso	33
Ammattikorkeakoulu	33
Yliopisto tai korkeakoulu	11
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 4: Vastaajien työaika yrityksessä (prosentti)

Alle 1 vuosi	5
1-5 vuotta	20
6-10 vuotta	15
11-19 vuotta	35
Yli 20 vuotta	25
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 5: Vastaajien asema yrityksessä (prosentti)

Esimiesasemassa oleva toimihenkilö	22
Toimihenkilö	18
Toimipaikan esimies	42
Toimipaikan työntekijä	16
Muu	2
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 6: Strategiaviestinnän kanavat

	Vastaajien lkm
esimies	105
intranet	106
uutiskirje	44
käytäväpuhe	17
sisäiset lehdet tai muut painotuotteet	78
organisaation ulkopuolelta	3
työpajat	17
virkestyspäivät	22
en ole saanut tietoa organisaation strategiasta	3
Muu	4

Taulukko 7: Olen tyytyväinen organisaation sisällä tapahtuvaan viestintään (prosentti)

Täysin eri mieltä	9
Jokseenkin eri mieltä	23
Ei eri eikä samaa mieltä	7
Jokseenkin samaa mieltä	50
Täysin samaa mieltä	11
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 8: Strategiasta viestiminen työpaikallani on ymmärrettävää (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	16
Ei eri eikä samaa mieltä	11
Jokseenkin samaa mieltä	48
Täysin samaa mieltä	23
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 9: Strategiasta viestiminen työpaikallani on hyödyllistä (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	6
Ei eri eikä samaa mieltä	7
Jokseenkin samaa mieltä	40
Täysin samaa mieltä	45
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 10: Tiedän, mikä on työpaikkani missio (prosentti)

Täysin eri mieltä	3
Jokseenkin eri mieltä	5
Ei eri eikä samaa mieltä	2
Jokseenkin samaa mieltä	42
Täysin samaa mieltä	48
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 11: Muistan työpaikkani vision (prosentti)

Täysin eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	5
Ei eri eikä samaa mieltä	13
Jokseenkin samaa mieltä	33
Täysin samaa mieltä	45
Summa prosentteina	100
N=	120

Taulukko 12: Viestintä työyhteisössäni kulkee pääsääntöisesti johdolta alaspäin (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	16
Ei eri eikä samaa mieltä	7
Jokseenkin samaa mieltä	48
Täysin samaa mieltä	27
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 13: Saan tietää suurimman osan työyhteisöni asioista keskustelemalla kollegoideni kanssa (prosentti)

Täysin eri mieltä	3
Jokseenkin eri mieltä	26
Ei eri eikä samaa mieltä	17
Jokseenkin samaa mieltä	39
Täysin samaa mieltä	15
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 14: Saan esimieheltäni riittävästi tietoa organisaation kannalta tärkeistä asioista (prosentti)

Täysin eri mieltä	5
Jokseenkin eri mieltä	15
Ei eri eikä samaa mieltä	9
Jokseenkin samaa mieltä	48
Täysin samaa mieltä	23
Summa prosentteina	100
N=	120

Taulukko 15: Haluan osallistua organisaationi tavoitteiden ja suuntaviivojen laadintaan (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	9
Ei eri eikä samaa mieltä	24
Jokseenkin samaa mieltä	37
Täysin samaa mieltä	28
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 16: Työpaikkani arvot näkyvät sisäisessä viestinnässä (prosentti)

Täysin eri mieltä	5
Jokseenkin eri mieltä	18
Ei eri eikä samaa mieltä	14
Jokseenkin samaa mieltä	45
Täysin samaa mieltä	18
Summa prosentteina	100
N=	119

Taulukko 17: Olen keskustellut esimieheni kanssa siitä, miten strategia ja arvot liittyvät juuri minun työhöni¹² (prosentti)

Täysin eri mieltä	15
Jokseenkin eri mieltä	18
Ei eri eikä samaa mieltä	14
Jokseenkin samaa mieltä	35
Täysin samaa mieltä	18
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 18: Tunnen työpaikkani strategian (prosentti)

Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	10
Ei eri eikä samaa mieltä	7
Jokseenkin samaa mieltä	44
Täysin samaa mieltä	38
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 19: Tiedän, mitkä ovat työpaikkani arvot (prosentti)

Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	4
Ei eri eikä samaa mieltä	4
Jokseenkin samaa mieltä	41
Täysin samaa mieltä	50
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 20: Olin mukana suunnittelemassa organisaation strategiaa (prosentti)

Täysin eri mieltä	55
Jokseenkin eri mieltä	16
Ei eri eikä samaa mieltä	19
Jokseenkin samaa mieltä	6
Täysin samaa mieltä	4
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 21: Työpaikkani strategia muuttuu liian usein (prosentti)

Täysin eri mieltä	24
Jokseenkin eri mieltä	32
Ei eri eikä samaa mieltä	34
Jokseenkin samaa mieltä	8
Täysin samaa mieltä	2
Summa prosentteina	100
N=	119

Taulukko 22: Työpaikkani strategia pyrkii ennen kaikkea lisäämään taloudellisia voittoja (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	11
Ei eri eikä samaa mieltä	25
Jokseenkin samaa mieltä	39
Täysin samaa mieltä	23
Summa prosentteina	100
N=	120

Taulukko 23: Työntekijöitä kuunnellaan, kun strategiaa tai arvoja muutetaan (prosentti)

Täysin eri mieltä	23
Jokseenkin eri mieltä	29
Ei eri eikä samaa mieltä	33
Jokseenkin samaa mieltä	14
Täysin samaa mieltä	1
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 24: En ymmärrä, miten strategia hyödyttää organisaatiota (prosentti)

Täysin eri mieltä	36
Jokseenkin eri mieltä	40
Ei eri eikä samaa mieltä	15
Jokseenkin samaa mieltä	7
Täysin samaa mieltä	2
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 25: Olen muuttanut omia työtapojani, jotta voin paremmin toteuttaa organisaation strategiaa (prosentti)

Täysin eri mieltä	8
Jokseenkin eri mieltä	13
Ei eri eikä samaa mieltä	28
Jokseenkin samaa mieltä	44
Täysin samaa mieltä	7
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 26: Työpaikkani strategia ja arvot muuttuvat vallitsevan markkinatilanteen mukaan (prosentti)

Täysin eri mieltä	5
Jokseenkin eri mieltä	33
Ei eri eikä samaa mieltä	28
Jokseenkin samaa mieltä	27
Täysin samaa mieltä	7
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 27: Toteutan strategiaa omassa työssäni ja yksikössäni (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	8
Ei eri eikä samaa mieltä	16
Jokseenkin samaa mieltä	57
Täysin samaa mieltä	17
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 28: Organisaation arvoilla ei ole merkitystä työmotivaatiooni tai työssä viihtymiseeni (prosentti)

Täysin eri mieltä	23
Jokseenkin eri mieltä	44
Ei eri eikä samaa mieltä	13
Jokseenkin samaa mieltä	13
Täysin samaa mieltä	7
Summa prosentteina	100
N=	120

Taulukko 29: Strategia on johdon laatima, eikä se vaikuta päivittäiseen työhöni (prosentti)

Täysin eri mieltä	19
Jokseenkin eri mieltä	28
Ei eri eikä samaa mieltä	19
Jokseenkin samaa mieltä	17
Täysin samaa mieltä	7
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 30: Työpaikallani on yhteiset arvot, jotka kuvaavat hyvin organisaatiota (prosentti)

Täysin eri mieltä	7
Jokseenkin eri mieltä	11
Ei eri eikä samaa mieltä	20
Jokseenkin samaa mieltä	46
Täysin samaa mieltä	16
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 31: Työpaikan arvoilla oli merkitystä, kun otin vastaan nykyisen työpaikkani (prosentti)

Täysin eri mieltä	19
Jokseenkin eri mieltä	24
Ei eri eikä samaa mieltä	27
Jokseenkin samaa mieltä	22
Täysin samaa mieltä	8
Summa prosentteina	100
N=	120

Taulukko 32: Työpaikkani arvot vastaavat omaa arvomaailmaani (prosentti)

Täysin eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	8
Ei eri eikä samaa mieltä	17
Jokseenkin samaa mieltä	49
Täysin samaa mieltä	22
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 33: Työpaikkani arvot toteutuvat mielestäni käytännössä (prosentti)

Täysin eri mieltä	6
Jokseenkin eri mieltä	15
Ei eri eikä samaa mieltä	25
Jokseenkin samaa mieltä	43
Täysin samaa mieltä	11
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 34: Työni on minulle tärkeää (prosentti)

Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	1
Ei eri eikä samaa mieltä	1
Jokseenkin samaa mieltä	32
Täysin samaa mieltä	65
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 35: Olen tyytyväinen työhöni kokonaisuutena (prosentti)

Täysin eri mieltä	3
Jokseenkin eri mieltä	10
Ei eri eikä samaa mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	54
Täysin samaa mieltä	27
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 36: Olen tyytyväinen työtehtäviini (prosentti)

Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	11
Ei eri eikä samaa mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	55
Täysin samaa mieltä	26
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 37: Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (esim. työkaverit, palkka, tilat) (prosentti)

Täysin eri mieltä	7
Jokseenkin eri mieltä	22
Ei eri eikä samaa mieltä	9
Jokseenkin samaa mieltä	47
Täysin samaa mieltä	15
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 38: Olen tyytyväinen työmäärääni (prosentti)

Täysin eri mieltä	10
Jokseenkin eri mieltä	18
Ei eri eikä samaa mieltä	14
Jokseenkin samaa mieltä	45
Täysin samaa mieltä	13
Summa prosentteina	100
N=	121

Taulukko 39: Organisaation yhteiskunnalle tekemä hyöty (esim. hyväntekeväisyys) lisää työtyytyväisyyttäni (prosentti)

Täysin eri mieltä	14
Jokseenkin eri mieltä	15
Ei eri eikä samaa mieltä	28
Jokseenkin samaa mieltä	30
Täysin samaa mieltä	13
Summa prosentteina	100
N=	122

Taulukko 40: Koen ylpeyttä, kun kerron työnantajastani työpaikan ulkopuolella (prosentti)

Täysin eri mieltä	8
Jokseenkin eri mieltä	17
Ei eri eikä samaa mieltä	18
Jokseenkin samaa mieltä	45
Täysin samaa mieltä	12
Summa prosentteina	100
N=	122